

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO PARA EL HOTEL “EL GALPÓN” EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

LESLIE CATALINA NARVÁEZ JANETA

DIRECTOR: CPA WILSON SILVA M.

QUITO, OCTUBRE 2014

DEDICATORIA

A Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.

A mi madre por todo el esfuerzo y sacrificio para brindarme todo el amor, la comprensión, el apoyo incondicional y la confianza en cada minuto de mi vida y sobre todo en mis estudios universitarios.

A mi hijo porque a través de él he tenido la fortaleza necesaria para culminar este proceso y ha sido mi mayor fuente de inspiración, ya que siempre obraré en función de él y pensando en que soy su ejemplo de vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por este camino, para culminar con un escalón más de mi vida profesional, en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, pero principalmente a mi madre por brindarme todo su apoyo y estar conmigo de manera incondicional en cada etapa de mi vida, a mi hermana y a mi hijo por siempre haberme dado su fuerza, la que me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Finalmente a mi director de tesis, quién con sus conocimientos y profesionalismo, me ha ayudado a desarrollar este trabajo de tesis de la mejor manera, CPA. Wilson Silva.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN,	1
1. EMPRESA,	3
1.1 ASPECTOS GENERALES,	3
1.1.1 Historia,	3
1.2 PLAN ESTRATÉGICO,	4
1.2.1 Misión,	4
1.2.2 Visión,	4
1.2.3 Objetivos,	5
1.3 FODA DE LA EMPRESA,	6
1.3.1 Fortalezas,	6
1.3.2 Oportunidades,	7
1.3.3 Debilidades,	7
1.3.4 Amenazas,	8
1.4 ORGANIGRAMA,	9
1.5 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA,	10
1.5.1 Servicios que presta,	10
1.5.2 Personal que posee,	11
1.5.3 Áreas de Trabajo,	12
1.6 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA,	13
1.6.1 Clientes,	13
1.6.2 Proveedores,	14
1.6.3 Competencia,	15
2. MARCO TEÓRICO,	17
2.1.CONTROL INTERNO,	17
2.1.1. Definición de Control Interno,	17
2.1.2. Clasificación del Control Interno,	18
2.1.2.1.Controles Administrativos,	18
2.1.2.2.Controles Contables,	18
2.1.3. Importancia del Control Interno,	19
2.1.4. Alcance del Control Interno,	19
2.1.4.1.Limitaciones del control interno,	20

2.1.5.	Responsables del control interno,	21
2.1.6.	Métodos de Evaluación de Control Interno,	21
2.1.6.1.	Método Descriptivo,	22
2.1.6.2.	Método Gráfico o Flujogramas,	22
2.1.6.3.	Método de Cuestionario,	23
2.1.7.	RIESGOS DE CONTROL,	23
2.1.7.1.	Definición de riesgo,	24
2.1.7.2.	Factores de riesgos,	24
2.1.7.3.	Tipos de riesgos,	24
2.1.7.4.	Medición de los riesgos,	25
2.2.	MÉTODOS DEL COSO-ERM,	25
2.2.1.	Introducción,	25
2.2.2.	Elementos del Coso-ERM,	26
2.2.2.1.	Ambiente Interno de Control,	26
2.2.2.2.	Establecimiento de Objetivos,	27
2.2.2.3.	Identificación de Eventos,	28
2.2.2.4.	Evaluación de Riesgos,	28
2.2.2.5.	Respuesta al Riesgo,	29
2.2.2.6.	Actividades de Control,	30
2.2.2.7.	Información y Monitoreo,	30
2.2.2.8.	Supervisión y Control,	31
2.3.	CADENA DE VALOR,	32
2.3.1.	Definición,	32
2.3.2.	Clasificación,	32
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE PROCESOS,	35
3.1.	DIVISIÓN DE PROCESOS,	35
3.2.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS,	37
3.2.1.	Servicio al Cliente Hotel,	37
3.2.2.	Servicio al Cliente A&B,	46
3.2.3.	Servicio al Cliente Eventos,	55
3.2.4.	Proceso de Limpieza,	64
3.2.5.	Proceso de Mantenimiento,	70
3.3.	FORMATOS DE PROCESOS,	74
3.3.1.	Servicio al Cliente Hotel,	74
3.3.2.	Servicio al Cliente A&B,	79
3.3.3.	Servicio al Cliente Eventos,	80

3.3.4. Proceso de Limpieza, 87	
4. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL HOTEL, 89	
4.1.PRUEBA DE CUMPLIMIENTO RECEPCIÓN, 89	
4.2. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE A&B, 92	
4.3. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN DE EVENTOS, 94	
4.4. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN EL PROCESO DE LIMPIEZA, 96	
4.5. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN EL PROCESO DE MANTENIMIENTO, 98	
4.6.RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO, 100	
5. MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO –ERM, 110	
6. MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL, 123	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 135	
7.1.CONCLUSIONES, 144	
7.2. RECOMENDACIONES, 148	
BIBLIOGRAFÍA, 151	
ANEXOS, 153	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal que posee la Empresa, 11
Tabla 2: Servicio al Cliente Hotel, 38
Tabla 3: Servicio al Cliente A&B, 47
Tabla 4: Servicio al Cliente Eventos, 56
Tabla 5: Proceso de Limpieza, 65
Tabla 6: Proceso de Mantenimiento, 71
Tabla 7: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente Hotel, 91
Tabla 8: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente A&B, 93
Tabla 9: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente Eventos, 95
Tabla 10: Prueba de Cumplimiento Proceso de Limpieza, 97
Tabla 11: Prueba de Cumplimiento Proceso de Mantenimiento, 99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Organigrama de la Empresa,	9
Grafico 2: Método COSO-ERM,	26
Grafico 3: Cadena de Valor Michael Porter,	34
Grafico 4: Cadena de Valor de la empresa,	36
Grafico 5: Flujograma Servicio al Cliente Hotel,	44
Grafico 6: Servicio al Cliente A&B,	52
Grafico 7: Flujograma Cobro de Restaurante,	54
Grafico 8: Flujograma Servicio de Eventos,	61
Grafico 9: Flujograma Cobro de Eventos,	63
Grafico 10: Flujograma Proceso de Limpieza,	69
Grafico 11: Flujograma Proceso de Mantenimiento,	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Resumen de los Hallazgos Recepción,	101
Cuadro 2: Resumen de los Hallazgos A&B,	103
Cuadro 3: Resumen de los Hallazgos Eventos,	105
Cuadro 4: Resumen de los Hallazgos Limpieza,	106
Cuadro 5: Resumen de los Hallazgos Mantenimiento,	108
Cuadro 6: Matriz de Debilidades– Ambiente Interno De Control,	111
Cuadro 7: Matriz de Debilidades –Establecimiento de Objetivos,	114
Cuadro 8: Matriz de Debilidades – Actividades de Control,	117
Cuadro 9: Matriz de Debilidades– Información y Comunicación,	119
Cuadro 10: Matriz de Debilidades – Supervisión y Monitoreo,	121
Cuadro 11: Manual de Control Interno-Proceso Servicio al Cliente Hotel,	124
Cuadro 12: Manual de Control Interno-Proceso Servicio al Cliente A&B,	128
Cuadro 13: Manual de Control Interno-Proceso Servicio al Cliente Eventos,	133
Cuadro 14: Manual de Control Interno-Proceso Servicio al Cliente Hotel,	138
Cuadro 15: Manual de Control Interno-Proceso Servicio al Cliente Hotel,	142

RESUMEN EJECUTIVO

Comúnmente las empresas centran su atención en el cumplimiento de las funciones del sistema productivo, pero descuidan el funcionamiento interno de los procesos que tiene que ver con la atención al cliente. Debido a las exigencias y los factores que intervienen en este problema el Hotel ubicado en la ciudad de Riobamba decide evaluar su Sistema de Control Interno con el fin de mejorar sus procesos. Es por esta razón que el trabajo de tesis resume el análisis de los principales procesos del Hotel, para encontrar las debilidades de estos y proponer mejoras.

En el capítulo uno se presenta el análisis de los antecedentes de la empresa, su historia, plan estratégico, FODA, organigrama, análisis interno y externo de la empresa. En si un resumen de la situación actual de esta.

En el capítulo dos se habla del marco teórico, es decir los principales conceptos con los que se va desarrollando este trabajo de tesis. El capítulo tres trata netamente sobre el análisis situacional de los procesos, para esto se toma en cuenta el concepto de Cadena de Valor, el cual nos ayuda a diferenciar los procesos principales y de apoyo de la

empresa para enfocarnos en los que generan mayor valor agregado. Realizando un levantamiento de procesos es cómo podemos observar mejor la situación en la que el Hotel se encuentra.

El capítulo cuatro abarca un número de pruebas de cumplimiento las cuales cumplen la función de tener un detalle aún más cierto de los procesos de la empresa y de esta manera es como se encuentran más debilidades que a simple vista no son reconocibles, con el fin de proporcionar a estas soluciones para el mejoramiento de estos procesos.

El capítulo cinco consiste en una matriz de debilidades, las cuales han sido encontradas a través del levantamiento de procesos y las pruebas de cumplimiento, detallándolas por cada proceso y a la vez proponiendo sugerencias.

El capítulo seis es netamente la esencia de este trabajo de tesis ya que aquí se encuentra detallado cada proceso, con las actividades de mejora propuestas, el cual servirá a la empresa como directriz para llevar un mejor funcionamiento de los procesos que ha estado teniendo falencias y han causado ineficiencia en el servicio al cliente, que es el principal factor para que el negocio se desarrolle.

Finalmente el capítulo siete abarca una cantidad de conclusiones y recomendaciones que han surgido en la elaboración es este trabajo de tesis, proporcionando a los directivos más pautas para tomar en cuenta y aplicarlas en el Hotel. Con el fin de incrementar la competitividad en sus servicios y proporcionar un mayor rendimiento económico a la empresa.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Riobamba siempre ha sido considerada como un punto importante en el turismo del país, ya que cuenta con hermosos paisajes naturales y por supuesto su gran ventaja de tener un recorrido inigualable en tren. El Hotel ha venido brindando sus servicios de hospedaje y alimentación desde hace treinta años atrás, es por eso que se ha ganado el gran prestigio que hoy en día tiene.

Con el pasar de los años y el desarrollo de la ciudad, el Hotel debido a las exigencias de los clientes y la alta oferta de servicios por parte de antiguos y nuevos hoteles, ha tenido que ir mejorando sus servicios a un costo muy alto, ya que ha tenido que incurrir en gastos de remodelación y es por eso que no se ha visto reflejado el beneficio.

Pero hoy en día una empresa no puede dejar de lado el crecimiento, ya que el ser competentes es lo que mantiene a las empresas en pie y les ayuda a salir adelante. Lo que se debe tomar en cuenta, es que ya no es nada más el valor monetario lo que el cliente exige, sino la calidad de servicio que está dispuesto a recibir por el valor que esta cancelando.

Es por eso que la propuesta de este trabajo de tesis consiste en realizar un estudio de los principales procesos del Hotel para ir desarrollando y encontrando fortalezas en estos, minimizar costos y tiempo a través de la eliminación de actividades innecesarias que se estén dando y enfocarse en lo que realmente le es útil a la empresa.

1. EMPRESA

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. Historia

El Hotel fue fundado por un riobambeño alrededor del año 1976, quien había trabajado en una empresa de construcción en Brasil, es por eso que trae la idea de construir un hotel de lujo en la ciudad de Riobamba. Los planos del Hotel fueron realizados en Brasil y se dice que existe un hotel gemelo en este país. Fue uno de los mejores hoteles de la ciudad en su época ya que contaba con habitaciones, restaurant, cafetería, bar, casino, discoteca, piscina, salones de eventos y demás.

Ahora es administrado por un experto en hotelería, quien tras quince años en este cargo ha ido desarrollando la empresa, la cual se ha convertido en un negocio familiar brindando principalmente los servicios de hospedaje y alimentación a las personas que los visitan. Además realizan eventos sociales, encargándose de la organización absoluta de estos para que el cliente se sienta a gusto con el servicio.

1.2. PLAN ESTRATÉGICO

1.2.1. Misión

La razón de ser del Hotel dirige su atención principalmente a sus clientes, tomando en cuenta todos los factores que intervienen en brindar satisfacción a ellos, es por eso que su misión es:

Hacer que la actividad hotelera sea gratificante para nuestros clientes, empleados y directivos. Desarrollar una actividad que enorgullezca a quienes participamos de ella, que permita dar a conocer nuestros servicios y valores tradicionales a quienes nos visitan.

1.2.2. Visión

La visión del Hotel responde a la pregunta: ¿qué quieren llegar a ser?, es por eso que todos quienes son parte de la empresa deben conocer cuál es su visión a futuro, para poder trabajar en función a esta.

Ser una empresa líder en la prestación de servicios de hospedaje, alimentación y organización de eventos. Tomando en cuenta la constante capacitación a nuestros empleados e innovación en nuestros servicios, para de esta manera crear clientes

fieles y ser reconocidos como uno de los mejores hoteles ejecutivos dentro de la ciudad de Riobamba.

1.2.3. Objetivos

La empresa debe mantener objetivos específicos, los cuales deben ser medibles y alcanzables con la función de conducir a la empresa al cumplimiento de las metas planteadas. Los objetivos que el Hotel tiene son:

- Reducir los costos en un 5% cada año para obtener mayor rentabilidad los próximos cinco años.
- Reducir el costo por pago de personal eventual en temporada alta.
- Captar pagos en efectivo para evitar tener cuentas incobrables o comisiones por tarjetas de crédito.
- Reducir el costo por pago de personal administrativo.
- Incrementar en un 10% los ingresos por venta de servicios cada periodo en los próximos cinco años.

- Mantener personal con actitud positiva y proactiva.
- Mejorar continuamente la calidad de nuestro servicio.
- Comprometernos con las expectativas del cliente.

1.3. FODA DE LA EMPRESA

1.3.1. Fortaleza

- Ubicación del Hotel.
- Precios convenientes en hospedaje.
- Precios convenientes en banquetes.
- Servicio de Bar.
- Servicio de transporte.
- El gran prestigio que tiene el Hotel por sus años de servicio.

1.3.2. Oportunidades

- Transacciones a través de internet.
- Contar con clientes fijos.
- Reapertura del servicio de Ferrocarril.
- Centros comerciales cercanos a disposición dentro de la ciudad.
- Los sitios turísticos que se encuentran dentro de la ciudad y sus alrededores.
- Nuevas vías de acceso, las cuales han ayudado a incrementar el turismo en Riobamba.

1.3.3. Debilidades

- Escaso personal en temporada alta.
- Estrategias de marketing muy generales.
- Poca capacitación al personal.

- Horario limitado de atención en el restaurante.
- Sistema de calefacción ineficiente.
- La infraestructura antigua que posee.

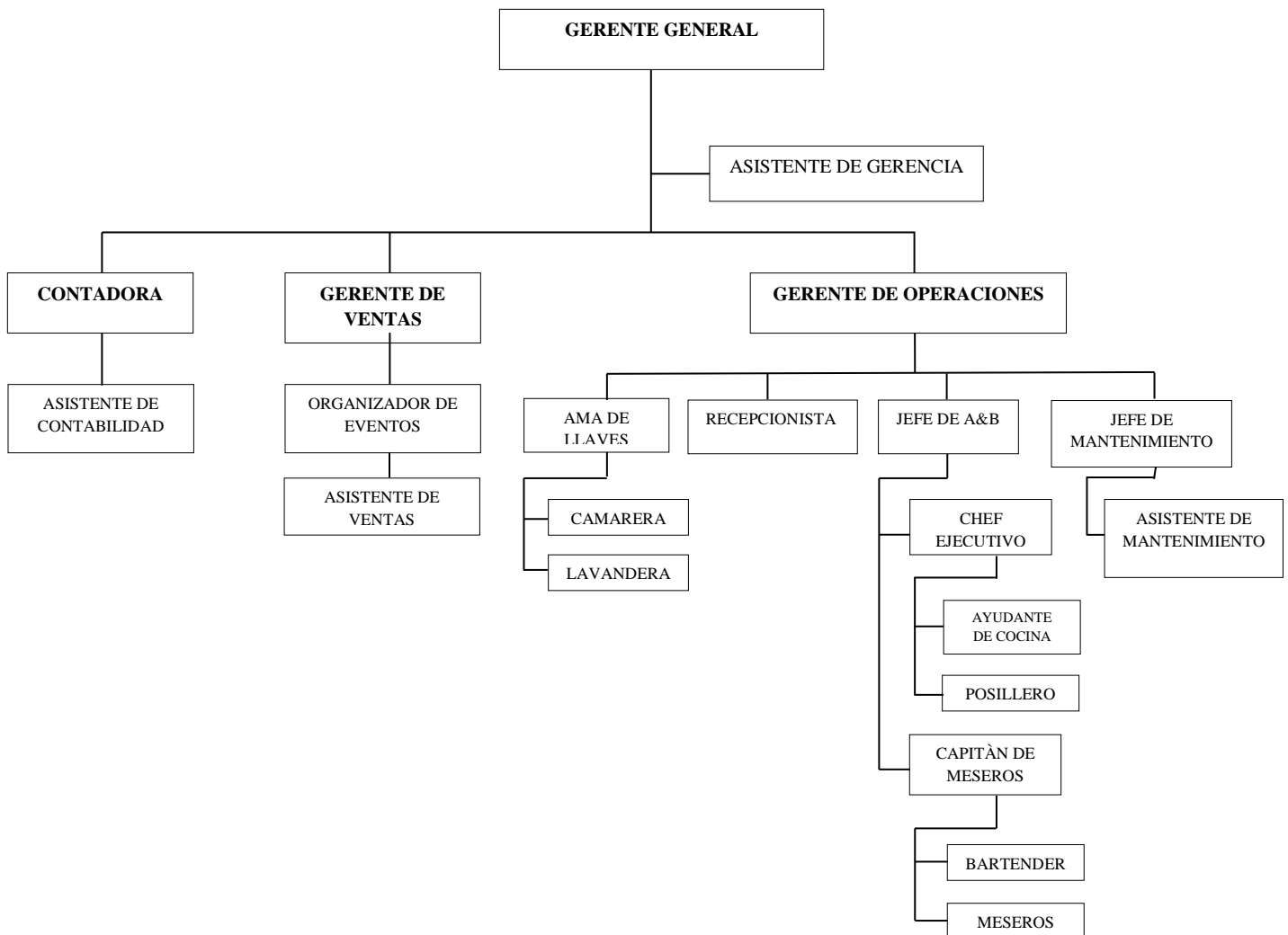
1.3.4. Amenazas

- Competencia desleal.
- Nuevos hoteles en los últimos años.
- Servicios turísticos para los extranjeros a precios elevados.
- Inestabilidad política, social y económica.
- La inseguridad que existe dentro de la ciudad hoy en día.

1.4. ORGANIGRAMA

El Hotel tiene una estructura organizacional de tipo jerárquico tradicional, este tipo de organigramas se utiliza generalmente para la administración de una empresa. En este están representados los diferentes departamentos con los que el Hotel cuenta:

Grafico 1: Organigrama de la Empresa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Leslie Narváez

1.5. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.5.1. Servicios que presta

El Hotel ofrece los siguientes servicios:

- Hospedaje.- Son 34 habitaciones confortables todas alfombradas, TV color 21” sistema de TV cable, teléfono, baño privado con agua caliente las 24 horas, lo cual hace que la estadía de sus clientes sea gratificante.
- Alimentación.- Cuenta con cafetería y el restaurante “Passa Bocca” con sus exquisitos platos a la carta.
- Organización de Eventos: Servicios para eventos sociales, brindando el ambiente que el cliente necesita ya que ofrece un servicio personalizado.
- Internet inalámbrico WI-FI (gratuito).
- Sala de Juegos.
- Blues Bar (karaoke los fines de semana).

- Furgoneta de turismo.
- Amplio garaje para autobuses y vehículos particulares.

1.5.2. Personal que posee

El personal que el Hotel posee para ofrecer sus servicios se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1: Personal que posee la Empresa

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Contador	1
Asistente de Contabilidad	1
Gerente de Ventas	1
Organizador de Eventos	1
Asistente de Ventas	1
Gerente de Operaciones	1
Ama de Llaves	1
Camarera	2
Lavandera	2
Recepcionista	3
Jefe de A&B	1

Chef Ejecutivo	1
Ayudante de Cocina	1
Posillero	1
Capitán de Meseros	1
Bar tender	1
Meseros	2
Jefe de Mantenimiento	1
Asistente de Mantenimiento	1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Leslie Narváez

1.5.3. Áreas de Trabajo

- **Departamento de Contabilidad.-** Realiza un minucioso control y registro de todas las operaciones que involucren dinero dentro o en nombre del Hotel.
- **Departamento de Ventas.-** Se encarga de promocionar los servicios que el Hotel ofrece, atraer nuevos clientes y buscar nuevos mercados.
- **Departamento de Pisos.-** Se encarga de realizar la limpieza general del Hotel tanto en habitaciones como en las áreas sociales.
- **Departamento de Recepción.-** Realiza las reservaciones, el ingreso y salida de los huéspedes, facturación y demás requerimientos que el huésped necesite en cuanto a hospedaje.

- **Departamento de Alimentos y Bebidas.-** Provisiona al Hotel de alimentación para sus huéspedes, además de captar clientes a través de un buen servicio de A&B.
- **Departamento de Mantenimiento.-** Se encarga de mantenimiento y reparación de las maquinas existentes dentro del Hotel.

1.6. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

1.6.1. Clientes

El Hotel cuenta con una gran cantidad de clientes nacionales e internacionales ya que a través del tiempo y gracias a los años de servicio que este presta ha ido ganando prestigio, el cual es una ventaja para el Hotel porque se ha creado clientes fieles y satisfechos.

Los principales clientes con el Hotel trabaja se divide en los siguientes sectores:

- Agencias de Viaje nacionales e internacionales.
- Instituciones Financieras Privadas.

- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Instituciones Educativas.
- Instituciones Públicas.

1.6.2. Proveedores

El Hotel posee una gran cantidad de proveedores para cada uno de los requerimientos de la empresa. Estos pasan en primer lugar por un proceso de calificación y selección, ya que su propósito es brindar servicios de calidad y para ello necesita tener productos y materia prima de calidad. Los principales sectores de proveedores con los que el Hotel trabaja son:

- Instituciones Financieras
- Supermercados
- Distribuidoras de Cárnicos
- Productos Alimenticios
- Distribuidora de Bebidas

- Productos Lácteos
- Productos Químicos
- Servicio de Plagas

1.6.3. Competencia

En los últimos años la competencia hotelera ha incrementado notablemente, en Riobamba existe un gran cantidad de nuevos hoteles, es por eso que el Hotel necesita cada vez ser mejor frente a los diferentes competidores. Dentro de su misma categoría, los principales competidores que el Hotel tiene son:

- Hotel el Cisne
- Hotel Chimborazo
- Hotel el Libertador
- Hotel Zeus
- Hostería Casa Real

- Hostería Abraspungo

- Hostería la Andaluza

La Cámara de Turismo de Chimborazo es un papel importante en este punto ya que a través de esta todos los hoteleros asociados de la ciudad de Riobamba mantienen establecido un rango de precios para que no exista competencia desleal, pero a pesar de eso existen diferentes puntos de vista que no pueden ser controlados. Esta es la razón por la que el Hotel desea tomar medidas y decide implementar un Sistema de Control Interno para mantener y mejorar la calidad de servicio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONTROL INTERNO

2.1.1. Definición del Control Interno

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. (Rusen, 1992, pág. 10).

Un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

1. Confiabilidad de los informes financieros.
2. Efectividad y eficiencia en las operaciones.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Whittington, 2005, pág. 213)

Un control interno efectivo debe cumplir estos tres objetivos, esta disertación se enfoca principalmente en el segundo que habla de efectividad y eficiencia en las operaciones a través del cumplimiento de sus objetivos empresariales.

2.1.2. Clasificación del Control Interno

En busca de un mejor entendimiento de los diferentes tipos de controles, se clasifica en dos grandes categorías:

1. Controles Administrativos.
2. Controles Contables.

2.1.2.1 Controles Administración

Los controles administrativos tratan procedimientos relacionados con la optimización de los recursos que posee la empresa al realizar sus operaciones, además se refiere a políticas e informes. Este tipo de controles se relacionan de forma indirecta a los estados financieros.

2.1.2.2. Controles Contables

De manera contraria, los controles contables se relacionan directamente con los estados financieros y la protección de sus activos, la información contable debe ser confiable para la toma de decisiones.

2.1.3. Importancia del Control Interno

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. (Rusenar, 1992, pág. 35)

En la actualidad el control interno se ha convertido en el tema de mayor interés en las grandes corporaciones, ya que muy aparte de obtener beneficios como la prevención de fraudes, salvaguardar sus activos, etc. El mercado cada vez se vuelve más competitivo y por esta razón las empresas se ven obligadas a tomar medidas de mejoramiento en sus operaciones y ofrecer cada vez mayor calidad.

2.1.4. Alcance del Control Interno

El control interno orienta a toda la organización en el cumplimiento de disposiciones legales, alcanzar sus metas y aprovechar sus recursos de manera eficiente. El control interno evita además la pérdida de reputación a la empresa y sirve también como medida de prevención ante situaciones inesperadas.

Se debe tomar en cuenta que a pesar de ser una valiosa herramienta no es completamente infalible. Las empresas suelen tener expectativas irreales de los

resultados del control. “Consideran que el control interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia” (Mantilla, 2003, pág. 7).

El control interno sirve de guía para el funcionamiento de la empresa, pero esto no asegura que haya sido elaborado de manera eficiente, ya que si existe una meta mal trazada puede causar un efecto negativo en el cumplimiento de las demás.

2.1.4.1. Limitaciones de los controles

Una compañía debe desarrollar controles internos que proporcionen una seguridad razonable, pero no absoluta, de que los estados financieros se presenten de manera imparcial. La administración desarrolla los controles internos después de considerar los costos y beneficios de los controles. La seguridad razonable solo da margen para una probabilidad remota de que los errores materiales no se evitarán o detectarán oportunamente mediante el control interno. (Arens, 2007, pág. 271).

El control interno puede aportar razonablemente a la prevención de irregularidades en la entidad. Sin embargo, el control interno no puede garantizar completamente que se cometan errores. Pueden existir varias razones por las que el control interno puede ser alterado como por ejemplo que no exista una supervisión adecuada, la segregación de funciones también puede ser débil en algún momento ya que puede existir algún acuerdo entre los empleados para burlar los controles. Otro de los factores y muy

importantes es el costo que requiere mantener un control interno dentro de la empresa.

2.1.4.2. Responsables del Control Interno

“El control interno es en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno” (Mantilla, 2003, pág. 8)

Dentro de cualquier proceso debe existir alguien que lo lidere, es por eso que el Gerente General debe intervenir en los controles aplicados en la organización. En el caso de ser una empresa grande la mejor opción es delegar funciones y responsabilidades a sus subordinados y a todo el personal. Es esencial que exista liderazgo por parte de los funcionarios para obtener los resultados esperados.

2.1.5. Métodos de Evaluación de Control Interno

A continuación se describe los métodos de evaluación que existe, los cuales nos ayudan en la elaboración del levantamiento de procesos de la empresa. Para esta disertación se ha decidido utilizar los tres métodos, ya que el Hotel no tiene ningún documento en el que se describa sus procesos, es por eso que a través de entrevistas

y con la ayuda del personal se elaboró el levantamiento de procesos que se encuentra detallado en el siguiente capítulo, utilizando el método descriptivo y el de flujogramas para dar a conocer de manera más amplia como se relacionan los diferentes departamentos del Hotel dentro de los procesos que este posee.

2.1.5.1. Método Descriptivo

De acuerdo a Ruseñas, (1992) el método descriptivo consiste en "...la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control."

2.1.5.2. Método Gráfico o Flujogramas

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso

descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente. (Rusenias, 1992, pág. 42)

2.1.5.3. Método de Cuestionario

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social. (Rusenias, 1992, pág. 42)

2.1.6. Riesgo de Control

Después de haber realizado el levantamiento de procesos, se procede a analizar las debilidades y riesgos que estas pueden causar en cada proceso para proponer mejoras. Por esta razón es importante tener claro los siguientes conceptos que se tratan en este punto, para saber la procedencia de los riesgos y encontrar de manera más rápida una respuesta de mejoramiento para estos.

2.1.6.1. Definición del Riego

Según el Documento COSO-ERM es: "La posibilidad de ocurrencia de un evento negativo que podría afectar desfavorablemente el logro de los objetivos empresariales"

2.1.6.2. Factores del Riesgo

Los factores que inciden en la ocurrencia de los riesgos del negocio pueden ser internos y externos, sobre los primeros se puede tener control mientras que sobre los segundos no se puede tener ningún control.

2.1.6.3. Tipos de Riesgos

- 1) **Riesgos del Negocio.-** Conociendo los objetivos de la empresa, el auditor interno puede determinar los que se encuentran en riesgo de no ser alcanzados.
- 2) **Riesgos Operativos.-** El funcionamiento indebido de un proceso podría afectar al normal desenvolvimiento de las operaciones lo que incide en la eficiencia y efectividad con la que se debe ejecutar las operaciones.
- 3) **Riesgos Financieros.-** Los riesgos que afectan la parte económica y financiera de la empresa.
- 4) **Riesgos Legales.-** La posibilidad de incumplimiento de leyes y regulaciones a las que está obligada la empresa.
- 5) **Riesgos Laborales.-** Los que podrían afectar al personal de la empresa incidiendo en su desempeño adecuado.
- 6) **Riesgos Ambientales.-** Aquellos eventos negativos relacionados con el medio ambiente.

2.1.6.4. Medición del Riesgo

Los riesgos se miden por su posibilidad de ocurrencia e impacto en caso de ocurrir.

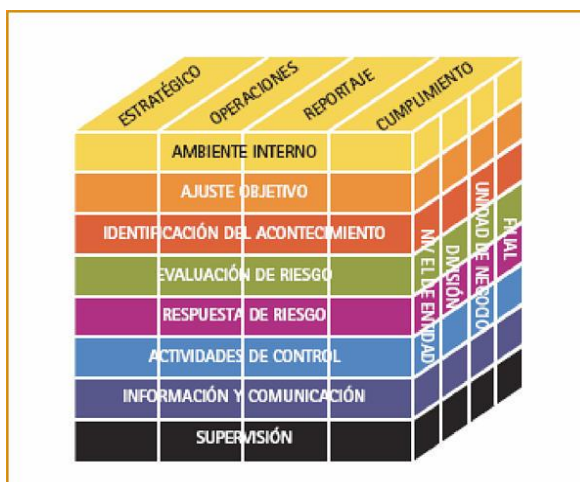
- 1) **Posibilidad de ocurrencia.-** Puede ser baja, media o alta. Hay sistemas de gestión de riesgos que tienen varios niveles para medir la posibilidad. Se debe definir qué significa cada uno de los niveles.
- 2) **Impacto de los Riesgos.-** Equivale a decir el efecto económico, de imagen, legal, etc., en caso de que ocurra el riesgo; normalmente se mide como impacto bajo (verde), medio (amarillo), alto (rojo).
- 3) **Estimación de los Riesgos.-** Se obtiene multiplicando la posibilidad del riesgo por la posibilidad del impacto. (Silva, 2013, págs. 31-32).

2.2. METODOS DEL COSO-ERM

2.2.1. Introducción

El método COSO ERM, se refiere a un informe de gestión de riesgos corporativos, considerado como modelo conceptual común, donde proporciona directrices para la evaluación y mejora en la identificación evaluación y respuesta de los riesgos, compuesto de ocho componentes relacionados entre sí, aplicables a toda la organización y cualquiera de sus oportunidades individuales con lenguaje común, dirección y guías claras, además de quienes deben efectuarlo como el consejo de administración de una organización o entidad tanto pública como privada. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006)

Un aspecto sobresaliente de este documento es que induce a las empresas a la definición de “Objetivos Empresariales”, para a partir de ahí establecer toda la estructura de control interno. (Silva, Apuntes de Auditoria Operativa, 2013)

Grafico 2: Método COSO-ERM

Fuente: COSO-ERM

Elaborado por: IIA

2.2.2. Elementos del COSO-ERM

2.2.2.1. Ambiente Interno de Control

El ambiente interno de control se explica de la siguiente forma: “Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura”. (IIA, 2006)

- 1) **Integridad y Valores Éticos.-** La integridad es una conducta ética y los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores.
- 2) **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.-** La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgos aceptados y como son gestionados.

- 3) **Consejo de Administración y Comités.-** El consejo de administración y comités definen el alcance con que se plantean y persiguen las estrategias, planes y rendimientos y su interacción con los auditores internos y externos, que es la clave para el funcionamiento.
- 4) **Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.
- 5) **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** La responsabilidad que asume un empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada.
- 6) **Gestión del Capital Humano.-** Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos.
- 7) **Responsabilidad y Transparencia.-** Significa la obligación de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior por recursos recibidos y administrados. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoría Operativa, 2006).

2.2.2.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afectan a su consecución.

- 1) **Objetivos Estratégicos.-** Tienen directa relación con la planificación de largo plazo, y son el fundamento de las restantes categorías de objetivos.
- 2) **Objetivos Operacionales.-** Se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluye el desarrollo y alcance de los objetivos, como salvaguarda de los recursos contra las pérdidas.

- 3) **Objetivos de Reporte / Información Financiera.-** Se refieren a la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera o no financiera, acorde con los principios contables y de auditoría.
- 4) **Objetivos de Cumplimiento.-** Establecen el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que pueden afectar positiva o negativamente la reputación organizacional. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006).

2.2.2.3. Identificación de Eventos

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres.

- 1) **Factores Externos e Internos.-** Los factores externos más importantes, son los siguientes: económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Y los factores internos, son infraestructura, personal, procesos y tecnología.
- 2) **Identificación de Eventos.-** Las técnicas para la identificación son: inventarios de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso e identificar eventos con pérdidas.
- 3) **Categorías de Eventos.-** Desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio, para determinar mejor las oportunidades de riesgo. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006).

2.2.2.4. Evaluación de Riesgos

Permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: el riesgo inherente, es aquel que siempre existirá haya o no

controles debido a la naturaleza de las operaciones y el riesgo residual, que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

- 1) **Estimación de Probabilidad e Impacto.-** La primera, representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda, refleja su efecto.
- 2) **Evaluación de Riesgos.-** Mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.
- 3) **Riesgos Originados por los Cambios.-** Es necesario que se cuente con mecanismos de investigación sobre los cambios que se operan en el mundo y los relacionados con sus operaciones. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006).

2.2.2.5. Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

- 1) **Categoría de Respuestas.-** COSO II establece las siguientes:
 - **Evitar (los riesgos):** Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
 - **Reducir (los riesgos):** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
 - **Compartir (los riesgos):** La probabilidad o impacto del riesgo se reduce trasladando o compartiendo una parte del riesgo.
 - **Aceptar (los riesgos):** Los riesgos se aceptarán como se identificaron.

- 2) **Decisión de Respuestas.-** La dirección debería tener en cuenta: los costos y beneficios y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006).

2.2.2.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización, como respuesta a los riesgos.

- 1) **Integración con las Decisiones sobre Riesgos.-** Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la organización.
- 2) **Principales Actividades de Control.-** Se incluyen los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección.
- 3) **Controles sobre los Sistemas de Información.-** Controles generales, ayudan a asegurar que siguen funcionando adecuadamente. Y controles de aplicación, incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoria Operativa, 2006).

2.2.2.7. Información y Comunicación

Este componente comunica el ambiente de control interno con la supervisión, con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

- 1) **Cultura de Información en todos los Niveles.-** El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información de las diferentes unidades debe ser consolidada para uso en todos los niveles de la empresa.

- 2) **Herramienta para la Supervisión.-** El principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para la supervisión.
- 3) **Sistemas Estratégicos e Integrados.-** Las empresas se han hecho más colaboradoras con los clientes, proveedores y socios de negocios y se integran más con ellos, la división entre la arquitectura de los sistemas de información de la entidad y de la de terceros es cada vez más tenue.
- 4) **Confiabilidad de la Información.-** Es fundamental que la información, además de oportuna, sea confiable, integrado a los procesos. La supervisión y validación permanente de su aplicación efectiva.
- 5) **Comunicación Interna.-** La comunicación debe expresar eficazmente: los objetivos de la entidad, la importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos.
- 6) **Comunicación Externa.-** Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto. (Suarez, 2013)(IIA, Apuntes de Auditoría Operativa, 2006).

2.2.2.8. Supervisión y Control

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento.

- 1) **Supervisión Permanente.-** Son los directivos de líneas o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.
- 2) **Evaluación Interna.-** Las evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna es de fundamental importancia, porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.
- 3) **Evaluación Externa.-** Se debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma práctica, principalmente cuando se ejecutan

auditorias de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos. (Suarez, 2013)(IIA, 2006).

2.3. CADENA DE VALOR

2.3.1. Definición

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 2010)

2.3.2. Clasificación

La cadena de valor se divide en dos partes:

1) Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2) Actividades Secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras (Porter, 2010)

Cada actividad se puede dividir de la siguiente manera como muestra el gráfico:

Gráfico 3: Cadena de Valor Michael Porter

Fuente: Ventaja Competitiva

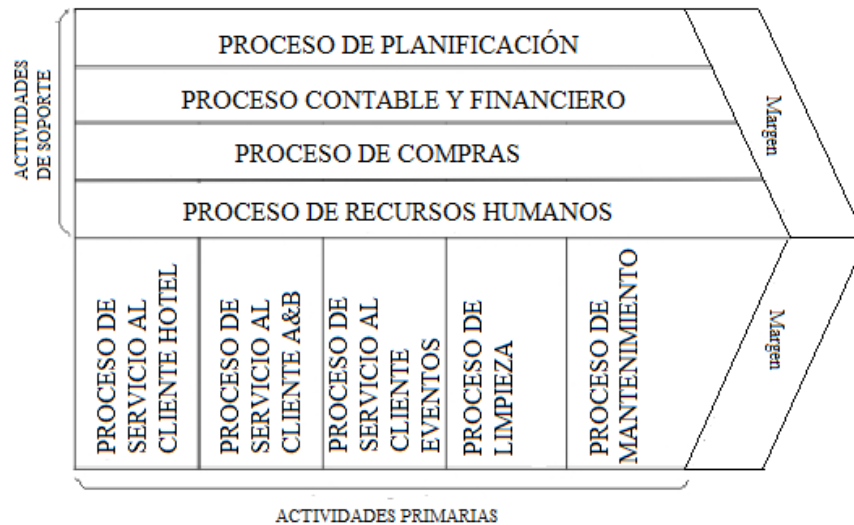
Elaborado por: Michael Porter.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE PROCESOS

3.1. DIVISIÓN DE PROCESOS

Para analizar la situación de los procesos que el Hotel tiene se procedió a utilizar los métodos de evaluación mencionados en el Capítulo II. De esta manera es como se recopiló la información a través de entrevistas directas con la gerencia, personal administrativo y operativo del Hotel.

Una vez que se observó el funcionamiento de los procesos del Hotel, se procedió a realizar una agrupación de estos, basados en la teoría de "Cadena de Valor" de Michael Porter, el cual clasifica a las actividades empresariales en Actividades Primarias y Actividades de Soporte. Es así como que se analiza los procesos que el Hotel tiene y se los agrupa de la siguiente manera como muestra el gráfico:

Grafico 4: Cadena de Valor de la empresa**Fuente:** Ventaja Competitiva**Elaborado por:** Leslie Narváez

Como se observa en el gráfico están agrupados los Procesos Principales y los Procesos de Soporte que el Hotel tiene, de esta manera y gracias a esta teoría se puede dar prioridad a los procesos principales como son los de Servicio al Cliente, Limpieza y Mantenimiento y enfocar el estudio en estos, ya que son los de mayor importancia y que generan mayor valor agregado, además de ser los que generan sus ingresos. Es por eso que se estudiará y se observará el funcionamiento detallado de estos para encontrar debilidades en cada uno de los procesos y proponer controles, con el objetivo de estandarizar las funciones del personal y crear procesos más efectivos y eficaces, los cuales brinden un mejor servicio al cliente para que este se encuentre satisfecho, al igual que se logrará que el Hotel alcance un nivel más alto de competitividad.

Los Procesos que se tomará en cuenta y en los que nos adentraremos serán los siguientes:

- Servicio al Cliente Hotel
- Servicio al Cliente A&B
- Servicio al Cliente Eventos
- Proceso de Limpieza
- Proceso de Mantenimiento

3.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

A continuación se describirá de manera muy detallada las actividades que se realizan en cada uno de los procesos nombrados en el capítulo anterior a través de los cuales se puede analizar de mejor manera el funcionamiento de estos y encontrar posibles riesgos.

3.2.1. Servicio al Cliente Hotel

El proceso de Servicio al Cliente Hotel abarca muchos subprocesos que tratan específicamente del servicio a los huéspedes que visitan el Hotel y hacen uso de las habitaciones.

Las relaciones personas-actividades para el Servicio al Cliente en hospedaje se observa en el siguiente detalle:

Tabla 2: Servicio al Cliente Hotel

N.	Responsable	Actividad	Formatos
1	Cliente	<p>-Contacta al Hotel a través de sus teléfonos, e-mail o personalmente.</p> <p>-Solicita al recepcionista que le brinde información sobre tarifas, disponibilidad, etc.</p>	
2	Recepcionista	<p>-Recepta la solicitud del cliente de cualquiera de las tres maneras.</p> <p>-Si es vía telefónica o de manera personal: Saluda cordialmente y brinda información sobre tarifas, tipo de habitaciones y servicios que el Hotel ofrece. (Ver Debilidad N.1/ pag. 109)</p>	
3	Recepcionista	<p>-Si es vía e-mail, responde las inquietudes de los clientes y hace el seguimiento del este. (Ver Debilidad N.13/ pag. 112)</p> <p>-En el caso de ser reservaciones de Booking se anota de</p>	

		inmediato en el registro de reservas y se realiza la acomodación provisional en el sistema de reservas.	
4	Recepcionista	<p>-Si el cliente acepta las condiciones le pregunta la fecha que necesita las habitaciones y verifica la disponibilidad de estas.</p> <p>-Si no acepta agradece por su visita o contacto.</p>	
5	Recepcionista	<p>-Si existe disponibilidad y el cliente esta presenta, muestra las habitaciones que el Hotel ofrece.</p> <p>-Si no está presente explica las políticas de reservación que el Hotel tiene.</p>	
6	Recepcionista	-Si el cliente acepta el tipo de habitación o las políticas y este se encuentran presente, solicita al cliente un documento de identificación para verificar si la información del cliente es real y entrega al cliente el contrato de alojamiento.	<p>Contrato de Alojamiento (R-02). Ver pag. 149</p>

7	Cliente	<p>-Lee la parte del contrato de alojamiento en el que se encuentran registrados los datos de estadía, tipo de habitación, número de personas y formas de pago.</p> <p>-Llena el contrato con sus datos informativos y proporciona una firma de responsabilidad.</p>	
8	Recepcionista	<p>-Si no existe disponibilidad, ofrece otra fecha, y en el caso de que no acepte la fecha o las políticas, en última instancia le recomienda al cliente otro Hotel.</p>	
9	Recepcionista	<p>-Si el cliente acepta las políticas y no se encuentra presenta, solicita la información correspondiente para llenar la Hoja de Reservas.</p> <p>-Anota en el registro de reservas y realiza la acomodación provisional en el sistema de reservas.</p>	Reservación (R-01). Ver pag. 148

10	Recepcionista	<p>-Solicita al cliente la cancelación al menos de la primera noche en el caso de que su tiempo de estadía sea mayor.</p> <p>-Si está presente el cliente realiza el cobro. Si no está presente entrega la información correspondiente para que el cliente realice el depósito de confirmación de reserva.</p>	
11	Recepcionista	<p>-Cobra al cliente. Si es en efectivo hace la factura y cobra.</p> <p>-Si es con tarjeta de crédito hace la factura, solicita la tarjeta, verifica con el documento de identidad y cobra con el datafast.</p>	
12	Recepcionista	<p>-Entrega la factura correspondiente.</p> <p>-Si es en efectivo y existe cambio lo entrega.</p> <p>-Si es con tarjeta entrega además el Voucher y el documento de identificación al cliente.</p>	

13	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza el depósito de confirmación de la reserva. -Envía vía fax o e-mail el comprobante de depósito al recepcionista. -Confirma al recepcionista el recibimiento del fax o e-mail. 	
14	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Recibe confirmación de depósito, la imprime y archiva en el registro de reservas junto a la hoja de datos del cliente. (Ver Debilidad N.2 / pag. 109) (Ver Debilidad N. 38 / pag. 119) -Confirma en el sistema la reservación. 	Reservación (R-01). Ver pag. 148
15	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Si el cliente está presente, entrega la llave y el control correspondiente de la habitación. -Informa horarios de atención del restaurante. Entrega clave de WI-FI. Da la bienvenida al cliente. 	

16	Recepcionista	-Registra el pago de la cuenta en el contrato de alojamiento, con el número de factura.	Contrato de Alojamiento (R-02). Ver pag. 149
17	Recepcionista	-Registra el ingreso de dinero en el Reporte de Caja Diario, con el número de factura. -Guarda el dinero en efectivo en la caja fuerte hasta terminar su turno. (Ver Debilidad N. 12 / pag. 112) (Ver Debilidad N. 23 / pag. 115)	Reporte de Caja (R-04). Ver pag. 151
18	Recepcionista	-Registra los datos del Cliente (nombre) en el Control de Habitaciones.	Control de Habitaciones (R-03). Ver pag. 150

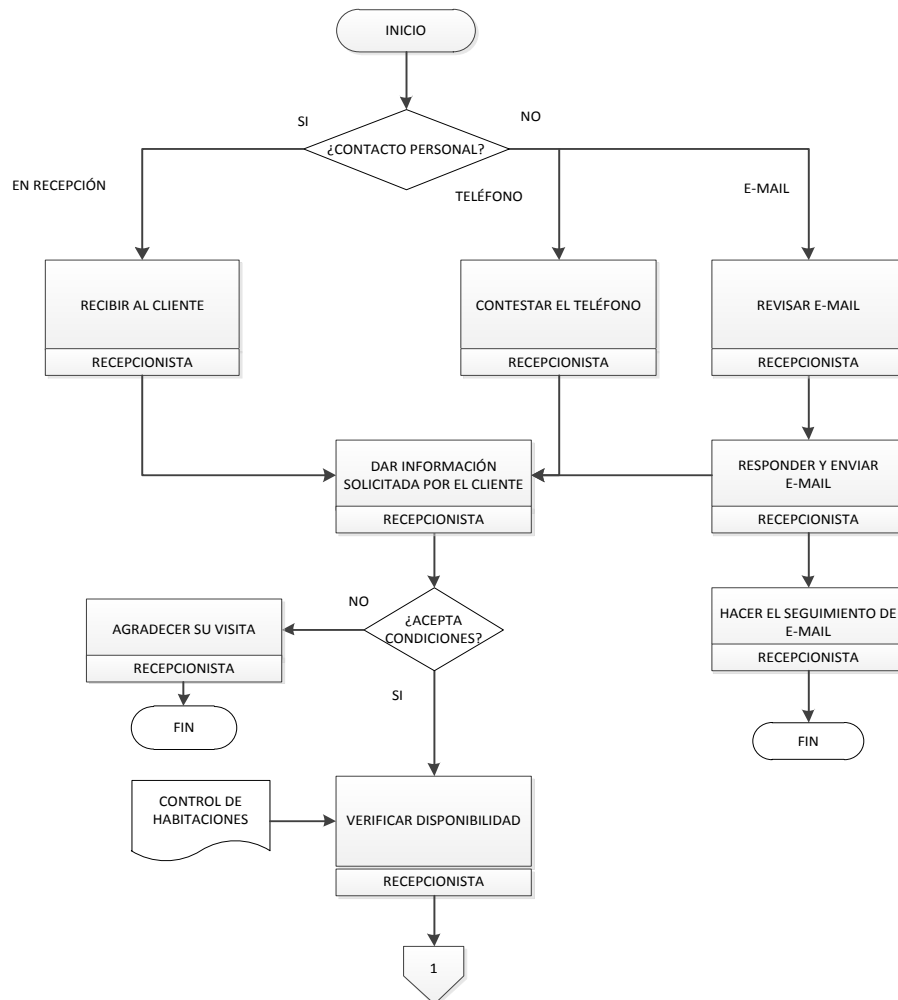
Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

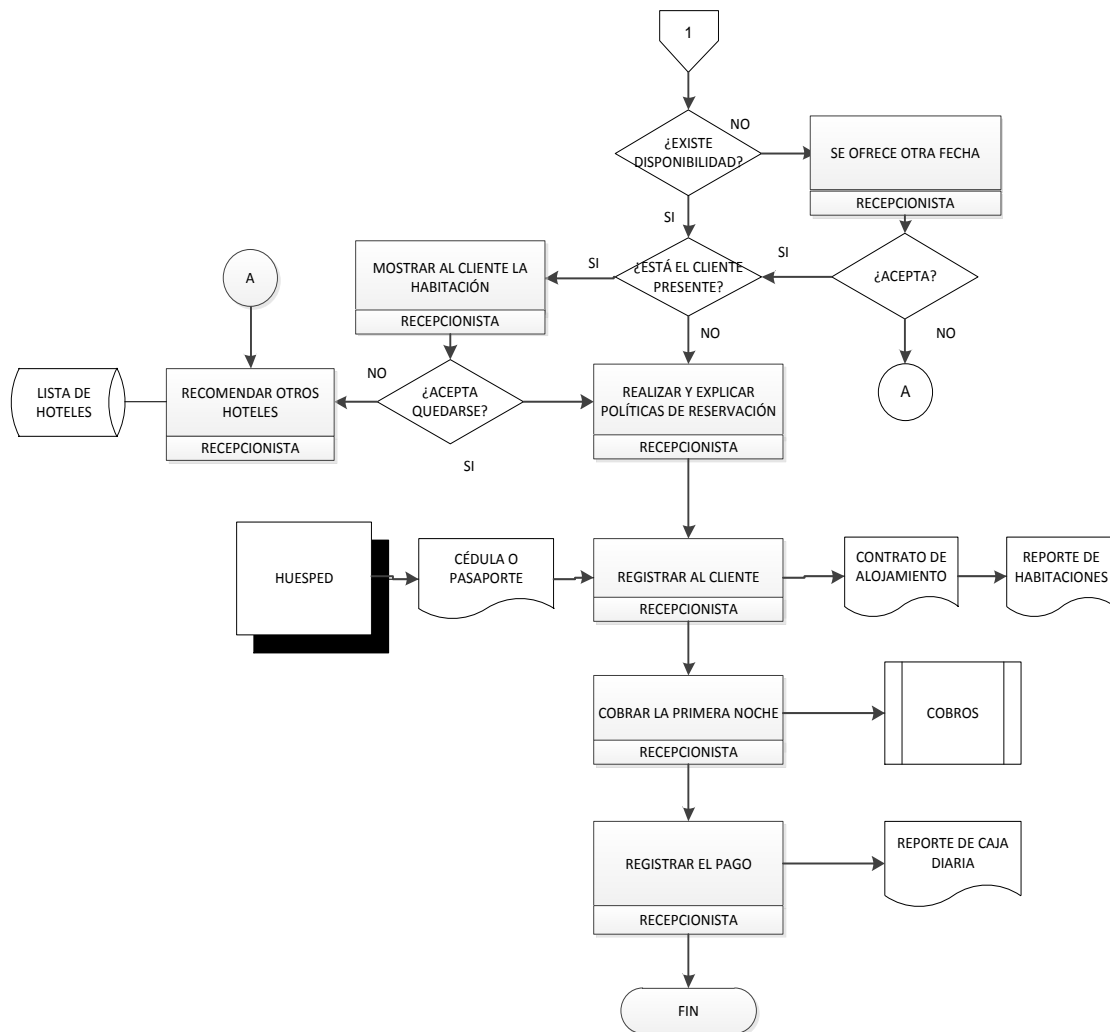
A continuación se presenta el flujograma correspondiente al Proceso de Servicio al Cliente Hotel:

Grafico 5: Flujograma Servicio al Cliente Hotel

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso de Servicio al Cliente Hotel		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de



DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso de Servicio al Cliente Hotel		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de



Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

3.2.2. Servicio al Cliente A&B

El proceso de Servicio al Cliente A&B abarca muchos subprocesos que tratan específicamente del servicio a los huéspedes u otros clientes que visiten el Restaurante del Hotel.

Las relaciones personas-actividades para el Servicio al Cliente en A&B se observa en el siguiente detalle:

Tabla 3: Servicio al Cliente A&B

N.	Responsable	Actividad	Formato
1	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Se presenta al Restaurant del Hotel y solicita atención. -Si tiene reservación le informa al Capitán de Meseros y este verifica la información. 	
2	Capitán de Meseros	<ul style="list-style-type: none"> -Recibe al cliente y saluda cordialmente. -Pregunta al cliente si tiene reservación, si es así verifica la información. -Si no tiene reservación, verifica disponibilidad. 	
3	Capitán de Meseros	<ul style="list-style-type: none"> -Si no existe disponibilidad en ese momento, solicita al cliente que espere en el lobby. -Si el cliente no acepta esperar, agradece por su visita y recomienda hacer reservación para poder atenderlos una próxima vez. -Si el cliente acepta esperar, procura no hacerlo esperar más de quince minutos. (Ver Debilidad N.03 / pag.109) 	

4	Capitán de Meseros	<p>-Si existe disponibilidad o el cliente está esperando, procede a asignar una mesa.</p> <p>-Asigna las mesas priorizando a los clientes que están esperando.</p>	
5	Mesero	<p>-Da la bienvenida a los clientes.</p> <p>-Entrega la carta y explica los menús disponibles.</p> <p>-Ofrece las promociones. (Ver Debilidad N. 14 / pag.112)</p>	
6	Cliente	<p>-Revisa la carta para hacer su pedido.</p> <p>(aproximadamente diez minutos)</p>	
7	Mesero	<p>-Regresa para tomar el pedido de la mesa que está atendiendo.</p> <p>-Atiende las solicitudes o dudas de los clientes.</p> <p>(Información de algún plato).</p> <p>(Ver Debilidad N. 04 / pag.109)</p> <p>-Toma el pedido anotándolo en la comanda de</p>	Comanda de Servicios (A-01). Ver pag. 152

		servicios. (Ver Debilidad N. 24 / pag.115) (Ver Debilidad N. 32 / pag.117)	
8	Mesero	-Entrega la primera copia de la comanda de servicios al Ayudante de Cocina. (Ver Debilidad N. 31 / pag.117) -Sirve bebidas a los clientes.	Copia de Comanda de Servicios (A-01) Ver pag. 152
9	Ayudante de Cocina	-Canta el pedido en cocina para que se empiece la preparación de alimentos. -Prepara el material que el Chef necesita para montar los platos.	
10	Chef	-Prepara los platos a la carta según el orden de pedido. -Monta los platos de los pedidos.	
11	Ayudante de Cocina	-Coloca los pedidos en la barra, en el orden correspondiente. -Almacena las Comandas de Servicio.	
12	Mesero	-Saca los pedidos de cocina. (Ver Debilidad N. 39 / pag.119)	

		<ul style="list-style-type: none"> -Verifica si existe algún error o demora en los pedidos. (Ver Debilidad N. 6 / pag. 110) -Sirve los pedidos a la mesa. (Ver Debilidad N. 5 / pag.110) -Ofrece algo más al cliente. 	
13	Mesero	<ul style="list-style-type: none"> -Si el cliente desea pedir algo más, vuelve a tomar el pedido y a realizar los pasos anteriormente mencionados. -Si no desea nada más el cliente, entrega la copia de la Comanda de Servicios a Recepción. -Solicita al cliente que cancele su pedido en Recepción. -Despide y agradece al cliente por su visita. -Limpia la mesa en la que fue atendido el cliente, para próximos clientes. 	<p>Copia de Comanda de Servicios (A-01). Ver pag. 152</p>
14	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Se acerca a Recepción para cancelar su pedido. -Solicita le muestren el detalle de la cuenta. 	

15	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Muestra el detalle de la cuenta al cliente. -Pregunta por su forma de pago. -Si es en efectivo, toma el dinero y si existe cambio lo entrega. -Si es con tarjeta de crédito solicita al cliente un documento de identificación y la tarjeta. -Cobra la cuenta con el datafast. -Solicita al cliente la firma del Voucher. -Entrega al cliente el Voucher copia con su tarjeta y documento de identificación y entrega la factura. -Se despide y agradece al cliente por su visita. 	
16	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> -Archiva y registra la factura en su caja. -Guarda el dinero en la caja fuerte. -Al finalizar su turno entrega el reporte de caja con los respectivos documentos cobrados y el dinero recibido. 	<p>Reporte de Caja Diaria</p> <p>(R-04) Ver pag. 151</p>

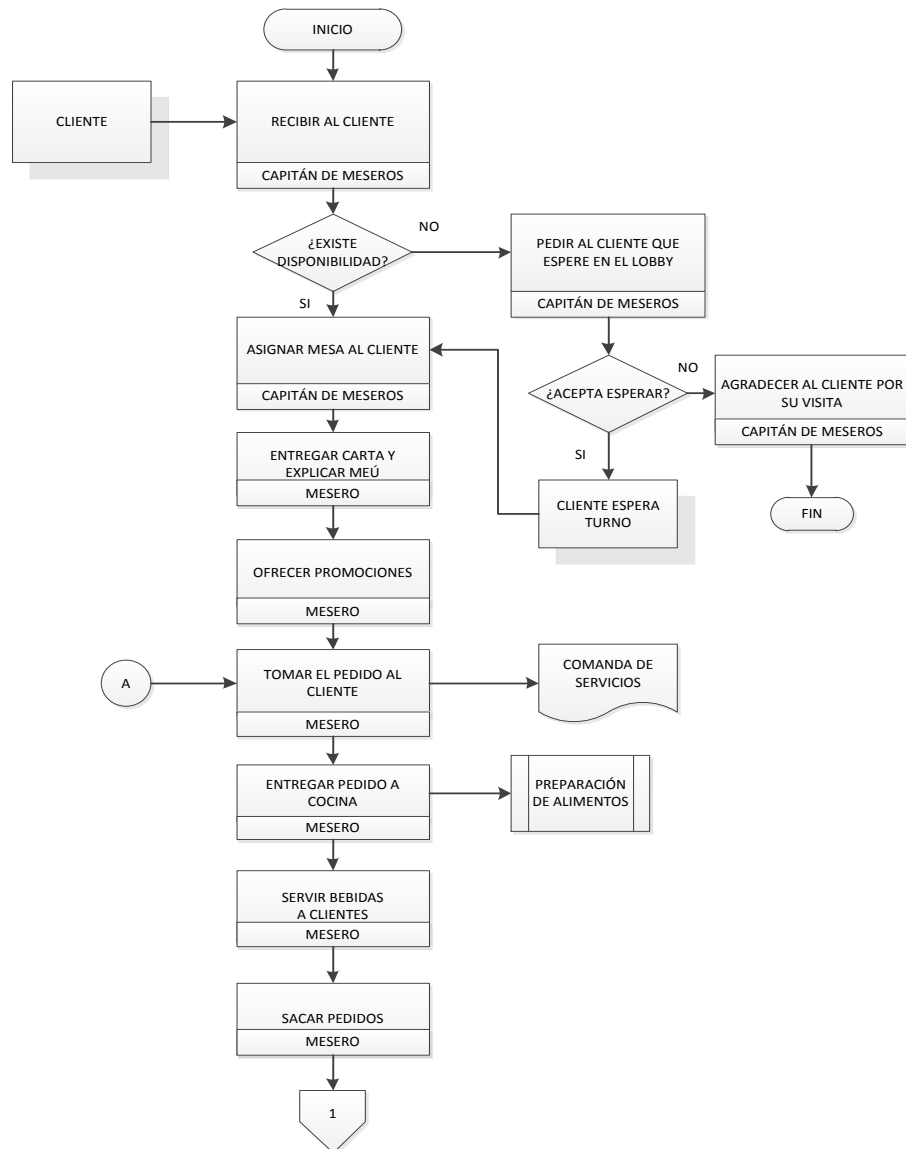
Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

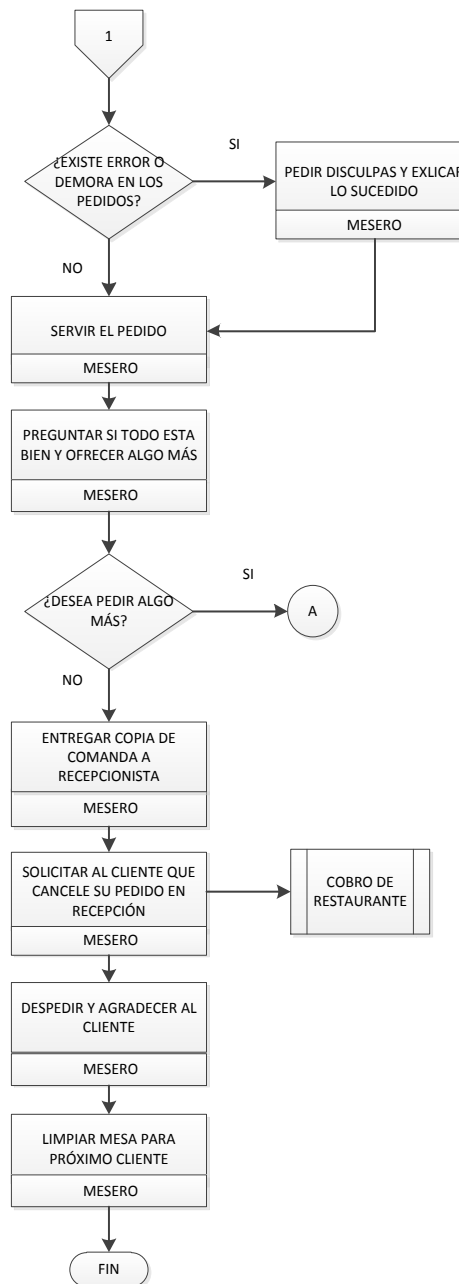
A continuación se presenta el flujograma correspondiente al Proceso de Servicio al Cliente de Alimentos y Bebidas y el flujograma de subproceso de Cobro de Servicio de Restaurante:

Grafico 6: Servicio al Cliente A&B

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso Servicio al Cliente A&B		
Edición No. 01		Pág. Página-1 de



DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso Servicio al Cliente A&B		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de

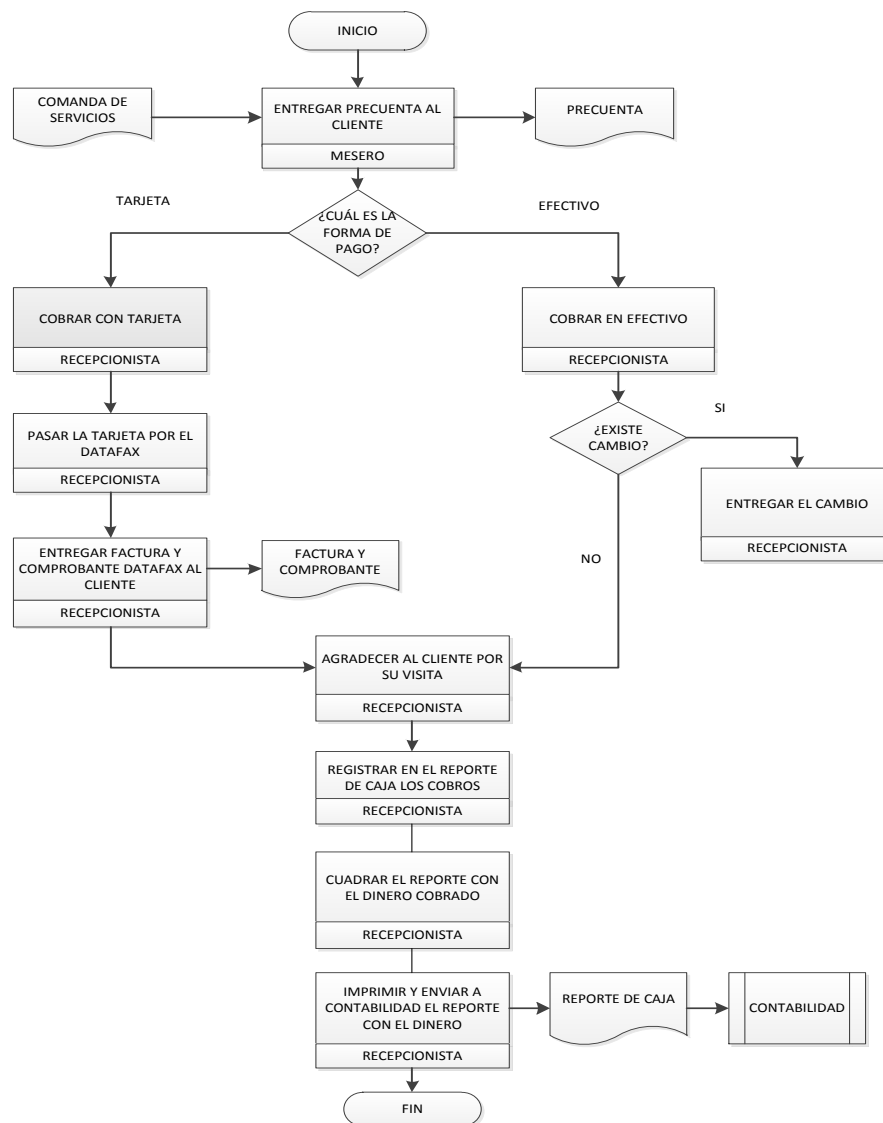


Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

Para mayor entendimiento se muestra además el flujograma del Subproceso de Cobro que se utiliza en esta actividad:

Grafico 7: Flujograma Cobro de Restaurante

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y RECEPCIÓN	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Sub-proceso Cobro Restaurante		
Edición No. 01		Pág. Página-1 de



Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

3.2.3. Servicio al Cliente Eventos

El proceso de Servicio al Cliente Eventos abarca muchos subprocesos que tratan específicamente del servicio a los clientes que requieren el servicio de banquetes que ofrece el Hotel.

Las relaciones personas-actividades para el Servicio al Cliente en Eventos se observa en el siguiente detalle:

Tabla 4: Servicio al Cliente Eventos

N.	Responsable	Actividad	Formato
1	Cliente	-Se presenta en el Hotel y solicita información sobre banquetes.	
2	Organizador de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> -Recibe al cliente y saluda cordialmente. -Pregunta al cliente la fecha en la que desea realizar el evento. -Verifica la disponibilidad, si existe, procede a preguntar qué tipo de evento desea realizar. -Para cuantas personas es el evento, y demás información sobre lo que el cliente desea. 	
3	Organizador de Eventos	-Si no existe disponibilidad en ese momento, ofrece al cliente otras opciones de salones dentro del hotel u	

		<p>otras fechas.</p> <p>-Si el cliente no acepta, agradece por su visita.</p> <p>-Si el cliente acepta, procede a mostrar las proformas de servicio que ofrece.</p>	
4	Organizador de Eventos	-Explica las proformas de servicios, estas cambian de acuerdo a los paquetes que el cliente escoja.	<p>-Proforma de Desayunos (E-01). Ver pag. 153</p> <p>- Seminarios (E-02). Ver pag. 154</p> <p>-Banquetes(E-03) Ver pag. 155</p>
5	Organizador de Eventos	<p>-Muestra material fotográfico de los eventos realizados.</p> <p>-Muestra videos de los diferentes servicios que ofrece dentro del evento.</p>	

		-Entrega proforma al cliente para que la analice.	
6	Cliente	-Recibe la proforma de servicio para analizarla. -Si le interesa decide contratar el servicio. Esto puede ser el mismo día o acordar una cita.	
7	Organizador de Eventos	-Si deciden acordar una cita, el organizador la agenda. (Ver Debilidad N. 8 / pag.110) (Ver Debilidad N. 18 / pag.113) -En la cita ya realizan netamente la negociación y contratación. -Informa de las políticas de pago y servicios.	

8	Organizador de Eventos	<p>-Solicita al cliente firmar el contrato.</p> <p>-Solicita al cliente la cancelación del 50 % del contrato para reservar en la agenda el evento.</p> <p>-Solicita al cliente cancelar el saldo de la totalidad del evento 48 horas antes del evento. (Ver Debilidad N. 07 / pag. 110)</p>	Contrato de Servicios (E-04). Ver pag. 156
---	------------------------	---	--

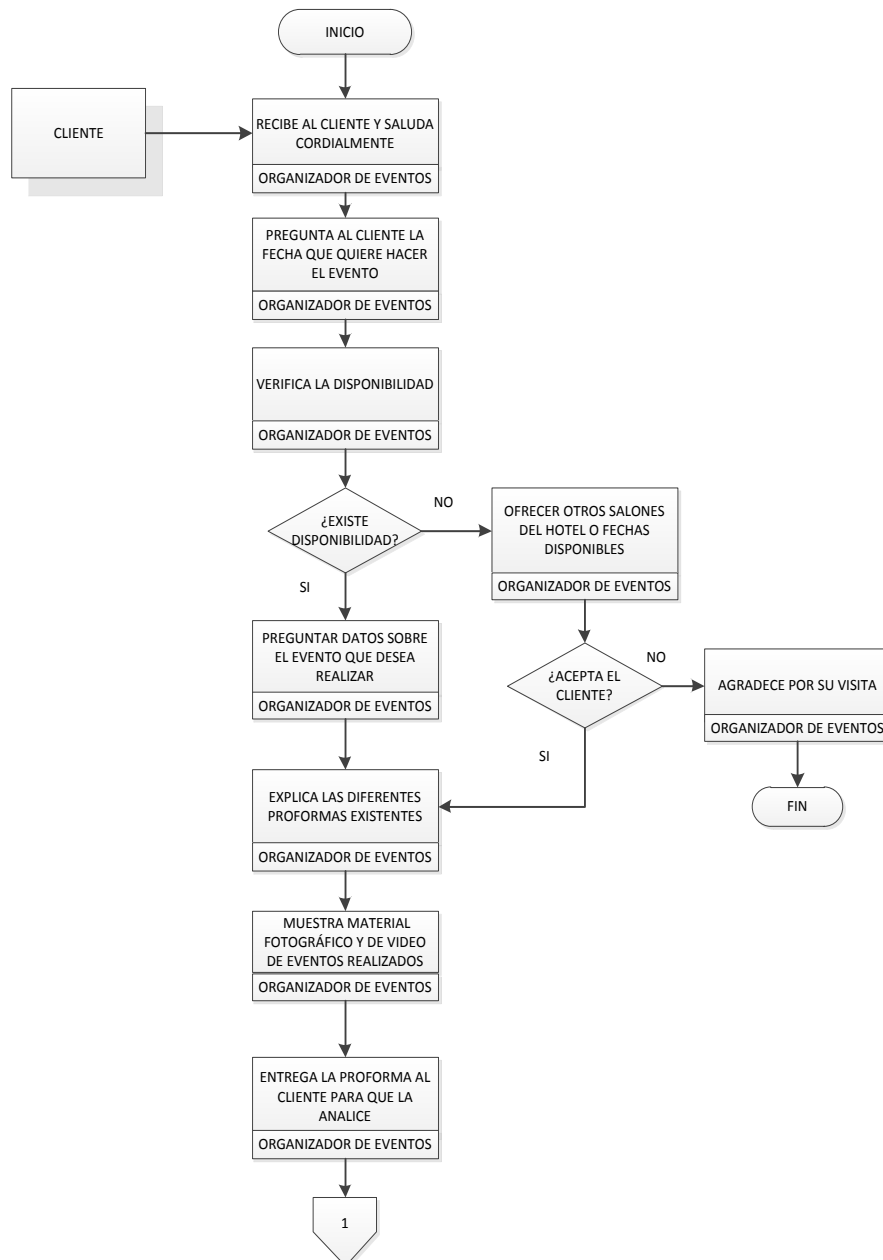
9	Organizador de Eventos	<p>-Ya que el cliente haya cancelado el 50% del evento y una semana antes de este, el organizador envía las órdenes de servicio a los departamentos que corresponde.</p> <p>-Controla que se esté alistando el material para el evento durante la semana.</p> <p>-Controla que la puesta a punto del evento empiece 48 horas antes de la fecha a realizarse.</p>	
10	Organizador de Eventos	<p>-Una vez que haya empezado el evento, se encarga de controlar que todo esté bajo control mientras dura, procurando que todo esté en orden y que de esta manera los clientes disfruten de su evento y se encuentren satisfechos.(Ver Debilidad N. 17 / pag.113)</p>	

Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

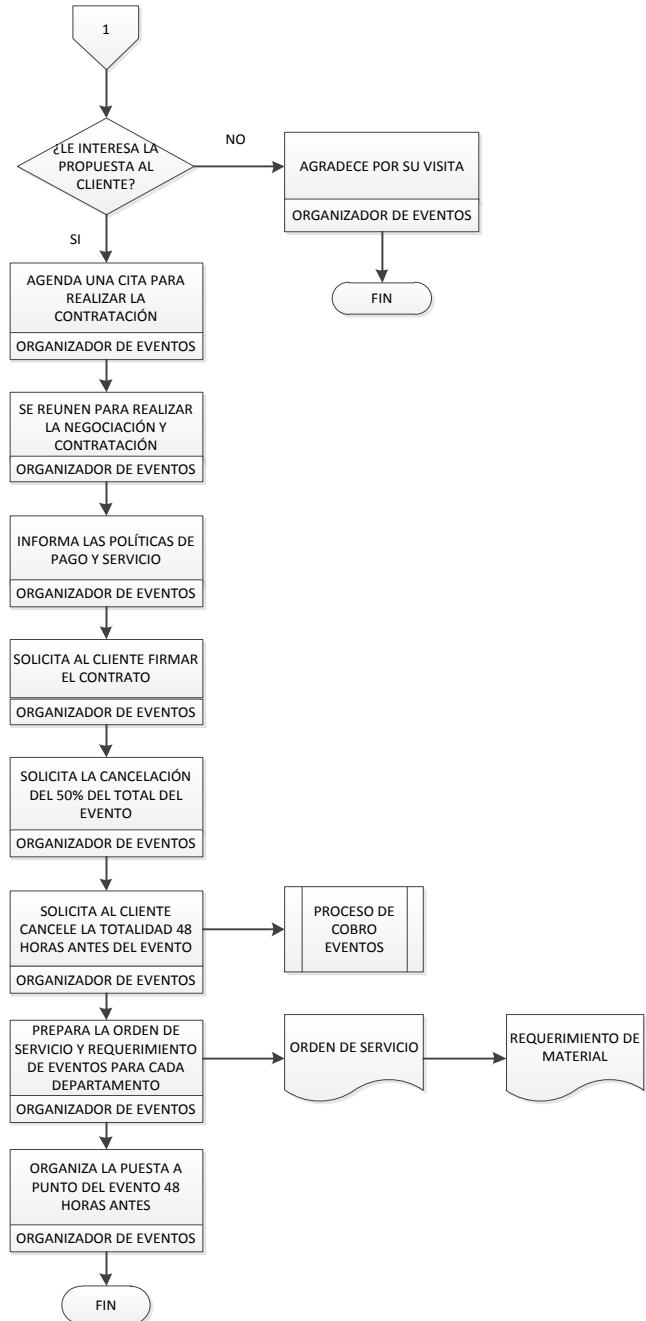
A continuación se presenta el flujograma correspondiente al Proceso de Servicio al Cliente de Eventos y el flujograma de subproceso de Cobro de Eventos:

Grafico 8: Flujograma Servicio de Eventos

DEPARTAMENTO DE VENTAS	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso de Servicio al Cliente para Eventos		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de



DEPARTAMENTO DE VENTAS	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso de Servicio al Cliente para Eventos		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de

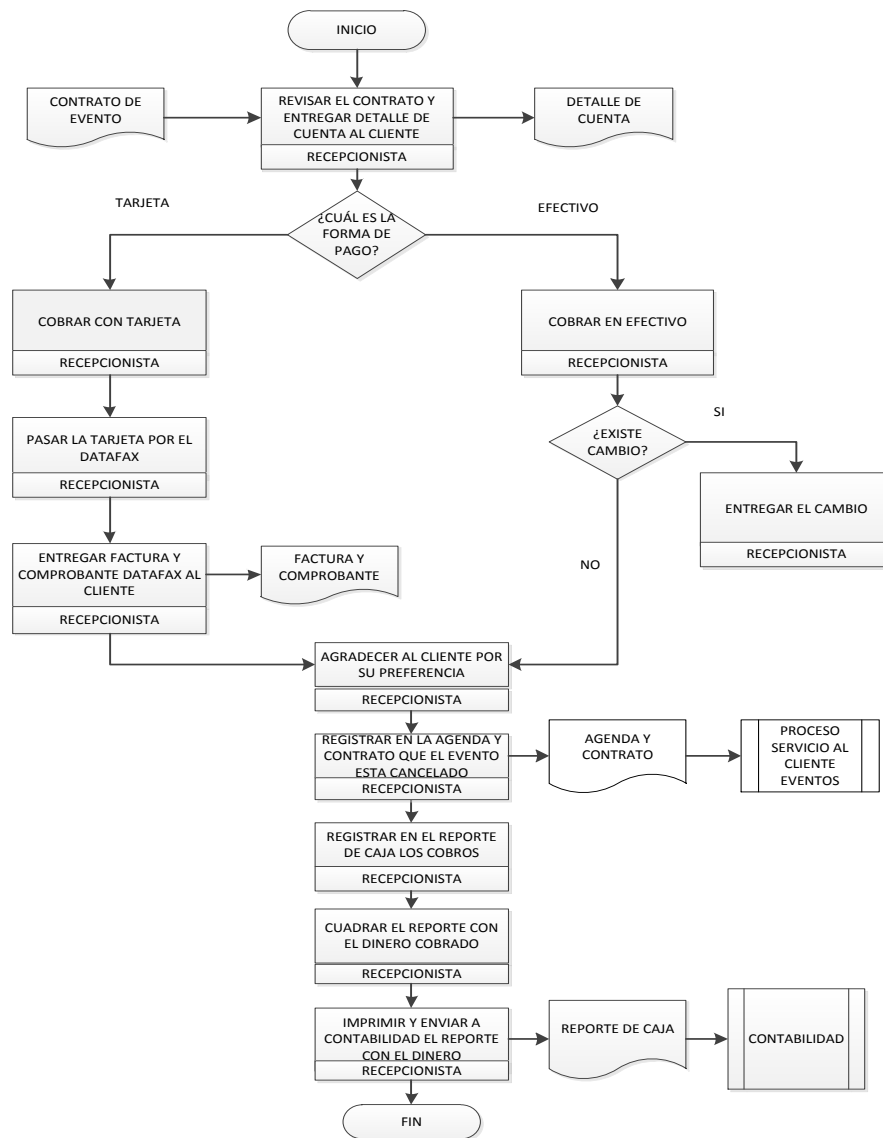


Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

Para mayor entendimiento se muestra además el flujograma del Subproceso de Cobro que se utiliza en esta actividad:

Gráfico 9: Flujograma Cobro de Eventos

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y RECEPCIÓN	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Sub-proceso Cobro de Eventos		
Edición No. 01		Pág. Page-1 de



Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

3.2.4. Proceso de Limpieza

El proceso de Limpieza abarca muchos subprocesos, específicamente mantener limpias las áreas sociales y habitaciones del Hotel.

Las relaciones personas-actividades para la limpieza se observa en el siguiente detalle:

Tabla 5: Proceso de Limpieza

N.	Responsable	Actividad	Formato
1	Recepcionista	-Imprime el Reporte de Habitaciones y Áreas Sociales y le entrega a la ama de llaves.	-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159 -Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160
2	Ama de Llave	-Chequea el estado de las habitaciones: Es decir si se encuentran de salida, todavía se quedan en el hotel o a su vez se requiere de una limpieza inmediata a la espera de algún grupo. -Chequea el estado de las áreas sociales, pregunta al recepcionista si existe alguna novedad de la noche anterior.	

3	Ama de Llave	<p>-Distribuye las habitaciones y áreas sociales que hay que limpiar a las camareras de turno.</p> <p>-Informa de reclamos y novedades que el recepcionista reporta.</p>	
4	Camareras	<p>-Alistan el material que requieren para las habitaciones o áreas sociales que han sido asignadas. (Ver Debilidad N. 41 / pag. 120)</p> <p>-Si se le asigno habitaciones, entonces chequea el estado de estas.</p> <p>-Si es una habitación de salida, abastece de material completamente nuevo para cada habitación. (Ver Debilidad N. 26 / pag.116)</p> <p>-Si es habitación ocupada repone el material utilizado por el huésped. (Ver Debilidad N. 10 / pag.111)</p>	

5	Camareras	<p>-Limpia las habitaciones o áreas sociales asignadas.(Ver Debilidad N. 20 / pag. 114)</p> <p>-Cada vez que termina de limpiar una habitación o área social, registran en los reportes respectivos. (Ver Debilidad N. 34 / pag.118)</p>	<p>-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159</p> <p>-Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160</p>
6	Ama de Llave	<p>-Revisa el estado de las habitaciones y áreas sociales después de ser arregladas. (Ver Debilidad N. 27 / pag.116)</p> <p>-Registra en el reporte de habitaciones las novedades encontradas.</p>	<p>-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159</p> <p>-Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160</p>
7	Ama de Llave	<p>-Entrega el reporte de habitaciones al recepcionista de turno, para que actualice los datos de disponibilidad de habitaciones. (Ver Debilidad N. 35 / pag.118)</p>	<p>-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159</p> <p>-Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160</p>

8	Recepcionista	<p>-Recibe el reporte de habitaciones y actualiza la información de disponibilidad.</p> <p>-Además sirve para realizar la respectiva acomodación de las reservas pendientes y huéspedes que se encuentren hospedados.</p>	
---	---------------	---	--

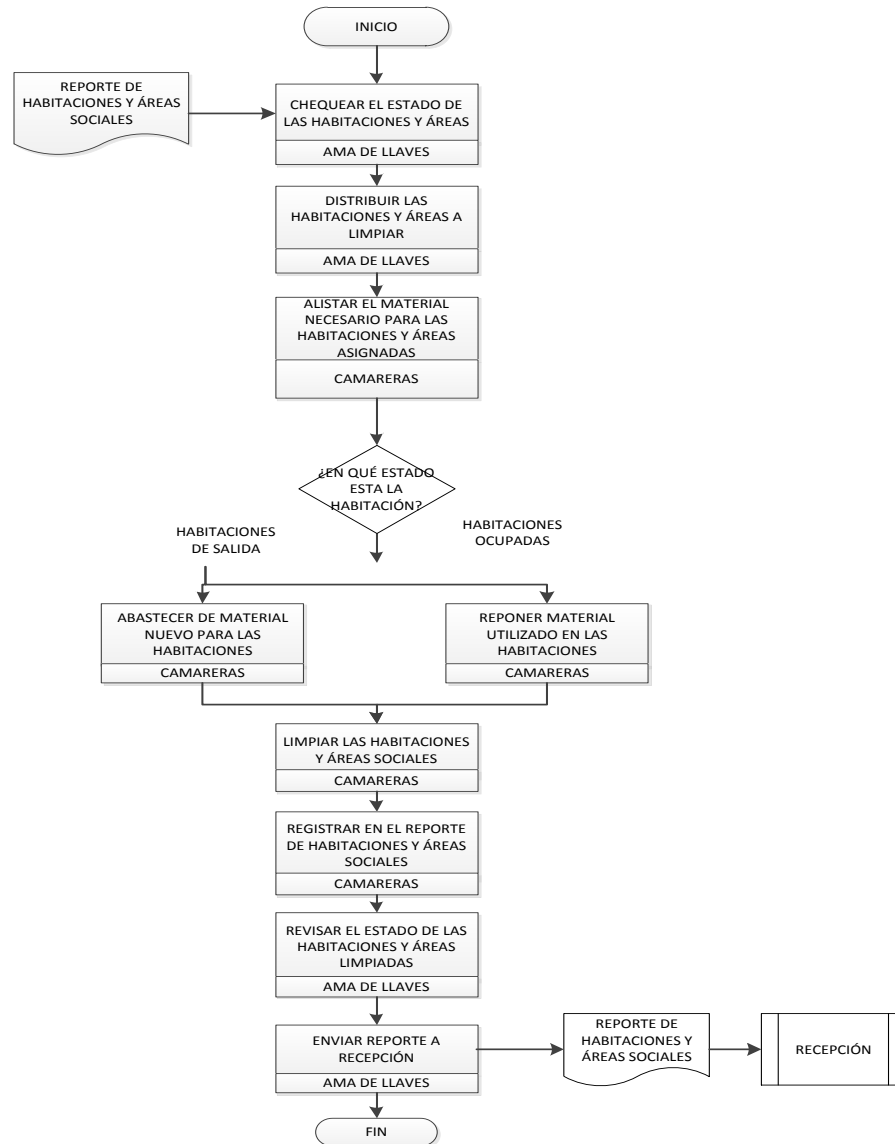
Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

A continuación se presenta el flujograma correspondiente al Proceso de Limpieza:

Grafico 10: Flujograma Proceso de Limpieza

DEPARTAMENTO DE PISOS	Fecha:	12/09/2014
	Elaborado por:	Leslie Narváez
	Aprobado por:	Wilson Silva
Proceso: Proceso de Limpieza		
Edición No. 01		Pág. Página-1 de



Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

3.2.5. Proceso de Mantenimiento

El Proceso de Mantenimiento trata específicamente lo que el Hotel realiza para mantener en buen estado y reparar de manera inmediata los bienes que no se encuentren en correcto funcionamiento.

Las relaciones personas-actividades para el Mantenimiento del Hotel se observa en el siguiente detalle:

Tabla 6: Proceso de Mantenimiento

N.	Responsable	Actividad	Formato
1	Todas las áreas	-Informan verbalmente al Jefe de mantenimiento las observaciones que tienen en cuanto a la reparación de algún bien de la empresa.	
2	Jefe de Mantenimiento	-Atiende la solicitud de reparación del área que lo requiera. -Revisa el área y el material que se necesita para la reparación de esta. -Revisa si dispone del material que se requiere para la reparación del área.	
3	Jefe de Mantenimiento	-Si no se dispone del material, solicita la aprobación de la compra al Jefe de Operaciones. (Ver Debilidad N. 36 / pag.118)	
4	Asistente de Mantenimiento	-Solicita el dinero a contabilidad para la compra del material. -Firma un recibo como parte de responsabilidad por el dinero solicitado.	
5	Asistente de Mantenimiento	-Realiza la compra del material. (Ver Debilidad N. 21 / pag. 114)	

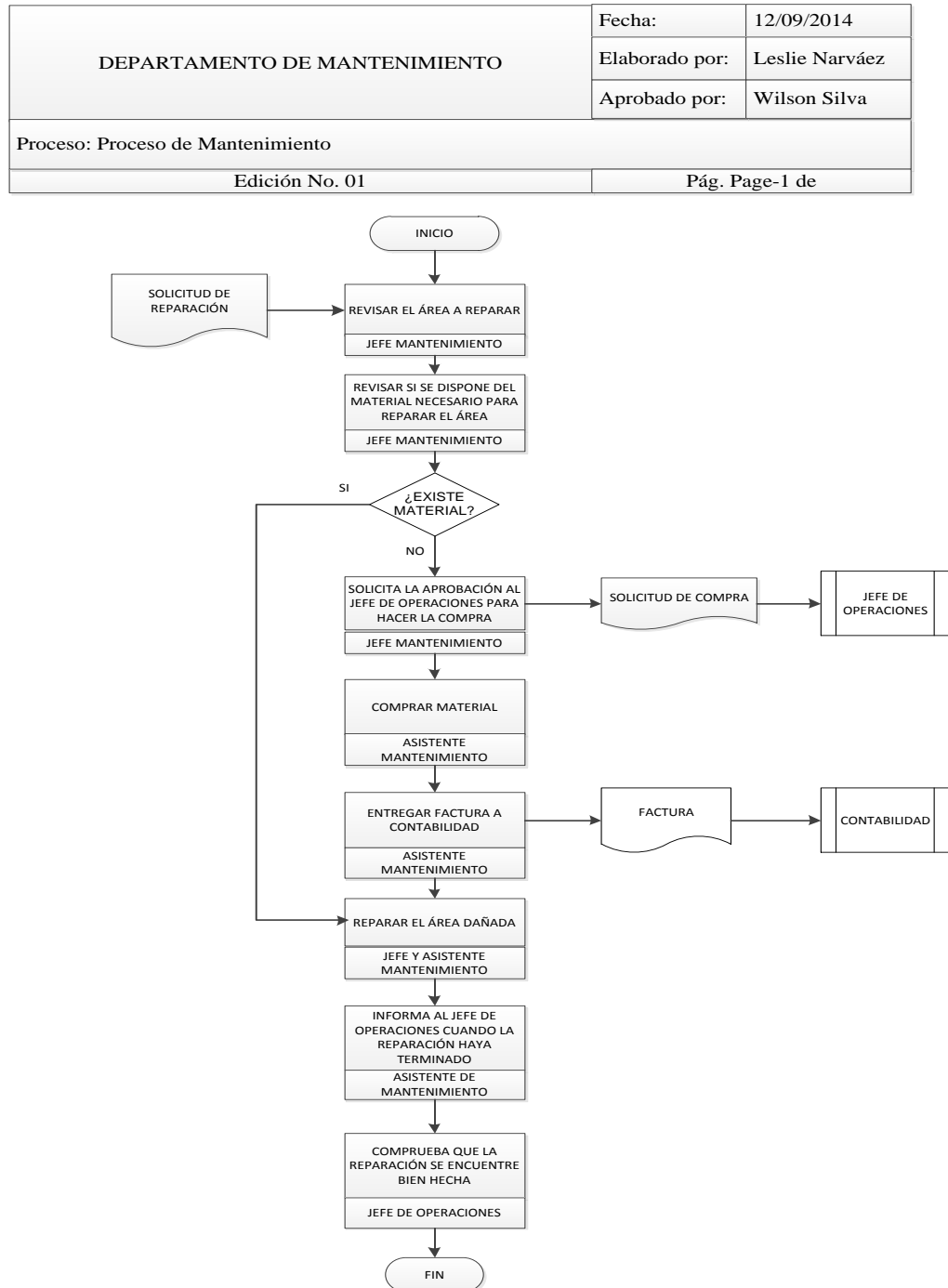
		-Solicita una factura para respaldar la compra. -Entrega la factura a Contabilidad.	
6	Jefe de Mantenimiento y Asistente de Mantenimiento	-Realizan la reparación del área afectada. -Realizan pruebas para observar si se encuentra en buen estado el bien reparado. (Ver Debilidad N. 11 / pag.111)	
7	Jefe de Mantenimiento	-Informa al Jefe de Operaciones que la reparación está hecha para que la revise.	
8	Jefe de Operaciones	-Revisa que el bien o área reparada se encuentre en buen estado y funcionando correctamente.(Ver Debilidad N. 28 / pag.116)	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

A continuación se presenta el flujograma correspondiente al Proceso de Mantenimiento:

Grafico 11: Flujograma Proceso de Mantenimiento



Fuente: Levantamiento de Procesos
Elaborado por: Leslie Narváez

3.3. FORMATOS POR PROCESOS

A continuación se muestra un detalle de los formatos que se utiliza dentro de los procesos principales y se los anexa para un mayor entendimiento de las actividades que se realiza en cada proceso.

3.3.1. Servicio al Cliente Hotel

1. Reservación (R-01)

Contenido

- (a) Nombre del Hotel
- (b) Tiempo de Estadía
- (c) Número de Habitación Asignada
- (a) Precio de la Habitación
- (b) Marcar: Simple, Doble, Triple u otros
- (c) Fecha de Llegada
- (d) Hora de Llegada
- (e) Nombre del Huésped
- (f) Teléfono
- (g) Ciudad
- (h) Fecha de Reservación
- (i) Recibida por

(j) Depósito

Objetivo

La Hoja de Reservación se utiliza para registrar las reservaciones que se realizan vía telefónica, el recepcionista atiende los requerimientos del cliente y toma los datos del mismo. Las reservaciones se pueden realizar vía e-mail o a través de Booking, pero se debe dejar en claro que una reservación está confirmada cuando el cliente haya depositado mínimo el 50 % del valor total del servicio requerido.
(Ver anexo pag. 141)

2. Contrato de Alojamiento (R-02)

Contenido

- (a) Nombre del Hotel
- (b) Dirección del Hotel
- (c) E-mail
- (d) Número del Contrato de Alojamiento
- (e) Para uso exclusivo del Hotel
 - e1. Número de Habitación asignada
 - e2. Número de ocupantes (adultos y niños)
 - e3. Tarifa
 - e4. Fecha de Llegada

- e5. Fecha de Salida
- e6. Días de Estadía
- e.7 Pago en Efectivo
- e8. Pago en Cheque
- e9. Pago con Tarjeta de Crédito
- e10. Número de Factura
- e.11. Empresa
- e12. Observaciones
- (f) Para uso exclusivo del Huésped
 - f1. Nombre del Huésped
 - f2. Nacionalidad
 - f3. Número de Identificación
 - f4. Ocupación
 - f5. Dirección
 - f6. E-mail
 - f7. Estado
 - f8. País
- (g) Firma del Huésped

Objetivo

El contrato de alojamiento es un documento que será llenado por el Huésped al momento de su llegada, es el registro de ingreso al Hotel. Su función es informar al personal las habitaciones que están ocupadas, tiene dos hojas la original es

para el cliente y la copia se queda en recepción hasta el check out del huésped, en donde se llena los detalles de cancelación y se procede al paso de los documentos al área de contabilidad. (Ver anexo pag. 142)

3. Control de Habitaciones (R-03)

Contenido

- (a) Nombre del Reporte
- (b) Fecha
- (c) Columnas: Consta de siete columnas las cuales corresponden a:
 - c1. Número de Habitación
 - c2. Marca de Televisión
 - c3. Tipo de Habitación
 - c4. PAX: Número de personas
 - c5. Nombre del Huésped
 - c6. C/R: Control Remoto
- (d) Nomenclatura
- (e) Observaciones

Objetivo

El formato de Control de Habitaciones se utiliza para tener un registro y resumen inmediato de la disponibilidad de habitaciones que tiene el Hotel, después de

llenar el Contrato de Alojamiento se procede a registrar al Huésped en este documento. El Control de Habitaciones se pasa al área de Contabilidad diariamente la cual se encarga de corroborar la información recibida de ocupación. (Ver anexo pag. 143)

4. Reporte de Caja Diaria (R-04)

Contenido

(a) Columnas: consta de diecisiete columnas las cuales corresponden a:

- a1. Número de Factura
- a2. Día
- a3. Mes
- a4. Valor por Hospedaje
- a5. Valor por Alimentación
- a6. Valor por uso de Teléfono
- a7. Valor de Bebidas
- a8. Valor Varios
- a9. Subtotal
- a10. IVA 12%
- a11. Servicios 10%
- a12. Total
- a13. Cobros en Efectivo
- a14. Cobros mediante Depósito

a15. Cobros mediante Tarjeta de Crédito

a16. Crédito

a17. Observaciones

(b) Monto de Gastos

(c) Monto de Ingresos extra

(d) Depósitos

(e) Total de Caja

(f) Nombre del Recepcionista de turno

(g) Firma del Recepcionista de turno

Objetivo

El Reporte de caja diaria lo debe realizar cada recepcionista en su respectivo turno, en este registrará todos los ingresos y egresos de dinero realizados en su turno con sus respectivos respaldos para proceder a enviar al Área de Contabilidad. (Ver anexo pag. 144)

3.3.2. Servicio al Cliente A&B

1. Comanda de Servicios (A-01)

Contenido

(a) Nombre del Hotel

- (b) Número de Comanda
- (c) Número de Mesa
- (d) Número de Habitación
- (e) Nombre del Mesero que atiende
- (f) Fecha
- (g) Cantidad
- (h) Descripción

Objetivo

La Comanda de Servicios se realiza para registrar los servicios de alimentación que se brinde a los Huéspedes, la deben llenar los meseros y ellos deben proceder a enviar estas a recepción para que el Recepcionista se encargue del cobro. Además las comandas de servicio son enviadas después a contabilidad.

(Ver anexo pag. 145)

3.3.3. Servicio al Cliente Eventos

1. Proforma para Desayunos de Trabajo (E-01)

Contenido

(a) Cuadro de Precios para Desayunos de Trabajo

a1. Desayuno Continental

a.2 Desayuno Americano

a.3 Desayuno Especial

(b) Condiciones

b1. Horarios de servicio

Objetivo

La Proforma para Desayunos de Trabajo se elabora anualmente, los precios podrían cambiar en caso de cambios en la economía del país. El Área de Ventas se encarga de elaborarlas para dar a conocer a sus clientes. (Ver anexo pag. 146).

2. Proforma para Seminarios (E-02)

Contenido

(a) Cuadro de Precios para Seminarios

a1. Desayuno Continental

a2. Desayuno Americano

a3. Coffee Break

a4. Almuerzo o cena

a5. Agua Purificada

- a6. Habitación Individual
- a7. Habitación Compartida
- a8. Data Show
- a9. Laptop
- a10. Amplificación
- a11. Salón
- a12. Estación de bebidas
- a13. Internet WI-FI

Objetivo

La Proforma para Seminarios se elabora anualmente, los precios podrían cambiar en caso de cambios en la economía del país. El Área de Ventas se encarga de elaborarlas para dar a conocer a sus clientes. (Ver anexo pag. 147).

3. Proforma para Banquetes (E-03)

Contenido

(a) Encabezado

- a1. Cliente
- a2. Teléfono
- a3. Tipo de evento
- a4. Personas solicitadas

- a5. Fecha de Proforma
- a6. Fecha de evento
- a7. Salón
- (b) Opciones tipo A
- (c) Opciones tipo B (más económicas)
- (d) Servicios que incluye
- (e) Servicios que no incluye

Objetivo

La Proforma para Banquetes se elabora anualmente, los precios podrían cambiar en caso de cambios en la economía del país. El Área de Ventas se encarga de elaborarlas para dar a conocer a sus clientes.(Ver anexo pag. 148).

4. Contrato de Servicios (E-04)

Contenido

- (a) Encabezado
 - a1. Cliente
 - a2. Teléfono
 - a3. Tipo de evento

a4. Personas solicitadas

a5. Fecha de Proforma

a6. Fecha de evento

a7. Salón

(b) Columnas: consta de cuatro columnas las cuales corresponden a:

b1. Servicio

b2. Cantidad

b3. Costo

b4. Totales (Anticipo y Saldo)

(c) Especificaciones del Menú contratado

(d) Términos y Condiciones del contrato

(e) Firmas de Responsabilidad

Objetivo

El Contrato de Servicios se elabora con el fin de mantener registrado todos los términos para realizar un evento. Se imprime dos documentos, el uno se entrega al cliente y el otro es para el Hotel, el cual sirve de referencia para preparar todos los requerimientos ya sea de alimentación, mantelería, etc. De este documento parte las órdenes de servicio a las diferentes áreas del hotel. (Ver anexo pag. 149).

5. Orden de Servicio para Eventos (E-05)

Contenido

- (a) Nombre del Reporte
- (b) Nombre del Cliente
- (c) Hora de Servicio
- (d) Fecha del Evento
- (e) PAX
- (f) Salón
- (g) Menú
- (h) Firmas de Responsabilidad

Objetivo

La Orden de Servicio para Eventos se realiza para informar a cocina del menú que se servirá para tal evento, con el fin de que preparen la lista de compras respectiva y que los meseros alisten todo el material de vajilla y cristalería. (Ver anexo pag. 150)

6. Requerimiento para Eventos (R-06)

Contenido

(k) Nombre del Evento

(l) Fecha

(m) Columnas: Consta de tres columnas las cuales corresponden a:

b1. Descripción

b2. Cantidad

b3. Color mantelería

(d) Firmas de Responsabilidad

Objetivo

El Requerimiento para Eventos, sirve para que el área de lavandería prepare el material que se utilizará en cada evento, esta información sale del Contrato de Servicios en el que se especifica que es todo lo que incluye y el color de mantearía que el cliente ha escogido. De esta manera la mantelería estará lista días antes del evento para empezar a armar el salón. (Ver anexo pag. 151)

3.3.4. Proceso de Limpieza

1. Reporte de Habitaciones (L-01)

Contenido

(a) Fecha

(b) Columnas: Consta de seis columnas las cuales corresponden a:

b1. Número de Habitación

b2. Marca de Televisión

b3. El tipo de Habitación

b4. PAX: Número de personas

b5. Check out: Si es de salida

b6. Observaciones

(c) Logo del Hotel

Objetivo

El Reporte de Habitaciones se utiliza para que el personal de camarería proceda a realizar la limpieza de las respectivas. Al final de este reporte se encuentra una columna de Observaciones que sirve para anotar cualquier pendiente que se

podiera encontrar en la habitación, como puede ser daño o pérdida de algún objeto que le pertenezca al hotel, algo que tenga que reparar el área de mantenimiento o también cosas olvidadas por los huéspedes. Este reporte es utilizado por las camareras y el ama de llaves que es quien se encarga de supervisar las habitaciones después de haber sido arregladas. (Ver anexo pag. 152)

2. Control de Limpieza de Áreas Sociales (L-02)

Contenido

(a) Nombre del área de Limpieza

(b) Columnas: Consta de tres columnas las cuales corresponden a:

b1. Fecha

b2. Responsable

b3. Firma

Objetivo

El Control de Limpieza de Áreas Sociales sirve para mantener un registro de limpieza de las diferentes áreas sociales del Hotel como por ejemplo pasillos, baños de restaurant, salones, livings, etc. De esta manera se puede controlar la limpieza de estos espacios en el tiempo que le corresponde a cada una de las camareras en su turno. (Ver anexo pag. 153)

4. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL HOTEL

Las pruebas de cumplimiento sirven para recolectar evidencia y probar el cumplimiento o no de los respectivos procesos principales del Hotel que se están analizando. Para ejecutar estas pruebas se relacionan determinadas transacciones en forma aleatoria ocurridas en el año 2014 con anterioridad a la fecha del estudio.

Objetivo:

El objetivo de realizar estas pruebas es para observar posibles nuevas debilidades de control y otros que no se pueden encontrar únicamente con el relevamiento de los procesos.

4.1. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN RECEPCIÓN

En esta prueba se analizará las reservaciones que el Hotel ha tenido durante el mes de Septiembre de 2014. En este mes se han registrado 300 reservaciones de las cuales se observará diversas situaciones que se podrían estar presentando.

Para seleccionar una muestra significativa del total de la población se utiliza un muestreo probabilístico aleatorio simple, en donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra. Se tomará como muestra un total de 20 casos durante este mes.

Aserciones: Puntos de control que se probará.

- a** Solicitar información del cliente, para poder contactarlo.
- b** Verificar que la información del cliente sea la correcta.
- c** Solicitar la cancelación del 50% del valor total de hospedaje para poder confirmar la reservación.
- d** Proporcionar la información correcta de la cuenta bancaria a la que debe realizar el depósito.
- e** Acordar una fecha plazo para que el cliente realice el depósito y el Hotel pueda reservar su habitación.
- f** Realizar el seguimiento de la confirmación.
- g** Contactar al cliente para que realice el envío de la confirmación.
- h** Revisar en comprobante de depósito enviado por el cliente.
- i** Registrar la confirmación en el sistema y asignar habitación.

Tabla 7: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente Hotel

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE RESERVACIÓN DEL HOTEL AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014												
N.	Fecha de Reserva	Cliente	Habitaciones	Aserciones								
				a	b	c	d	E	f	g	H	i
1	1/09/14	Cliente 1	2D	✓	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	1/09/14	Cliente 2	1S	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	3/09/14	Cliente 3	3S	✓	✓	✓	✓	2	✓	✓	✓	✓
4	3/09/14	Cliente 4	1D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	3/09/14	Cliente 5	1T	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	4/09/14	Cliente 6	3T	✓	✓	✓	3	✓	✓	✓	✓	✓
7	4/09/14	Cliente 7	1C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4	✓
8	4/09/14	Cliente 8	1D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	4/09/14	Cliente 9	5S	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓	✓	✓
10	5/09/14	Cliente 10	3D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	5/09/14	Cliente 11	2T	✓	✓	✓	✓	6	✓	✓	✓	✓
12	6/09/14	Cliente 12	2C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	6/09/14	Cliente 13	1Q	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	9/09/14	Cliente 14	2D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓	✓
15	9/09/14	Cliente 15	1S	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
16	9/09/14	Cliente 16	3S	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	9/09/14	Cliente 17	1D	✓	✓	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	10/09/14	Cliente 18	1T	✓	✓	✓	✓	✓	11	✓	✓	✓
19	10/09/14	Cliente 19	3T	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	✓
20	11/09/14	Cliente 20	1C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Las debilidades encontradas se describen en las páginas 101 y 102.

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

4.2. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE A&B

En la segunda prueba de cumplimiento se observará como se lleva a cabo la atención al cliente en el área de A&B, específicamente en el restaurante, durante el mes de septiembre. El número de pedidos atendidos en el mes sobrepasa los 200, es por eso que se tomará como muestra 15 pedidos aleatoriamente para analizarlos y valorar la atención que se le ha brindado al huésped.

Aserciones: Puntos de control que se probará.

- a** Asigna de manera inmediata una mesa al cliente.
- b** Hace esperar más de 30 minutos si el cliente no tiene reservación.
- c** El mesero acompaña al cliente a la mesa y entrega la carta rápidamente al cliente.
- d** El mesero ofrece las explicaciones respectivas de las promociones al cliente.
- e** Si el cliente le solicita la explicación de algún plato en especial el mesero se la hace.
- f** No hace esperar al cliente más de 20 minutos para tomar el pedido.
- g** Entrega y canta todos los pedidos en cocina.
- h** Entrega el pedido correcto y a tiempo al cliente.
- i** Entrega la cuenta correcta al cliente.
- j** Verifica que la cuenta se cancele en recepción.

Tabla 8: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente A&B

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN A&B AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014												
N.	Fecha	Cliente	Aserciones									
			a	b	c	d	e	f	G	h	i	j
1	1/04/14	Cliente 1	✓	✓	✓	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	3/04/14	Cliente 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	8/05/14	Cliente 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	4/06/14	Cliente 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2	✓	✓	✓
5	12/06/14	Cliente 5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3	✓	✓	✓
6	10/07/14	Cliente 6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	23/07/14	Cliente 7	✓	✓	✓	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	31/07/14	Cliente 8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	6/08/14	Cliente 9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	20/08/14	Cliente 10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	25/08/14	Cliente 11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓	✓	✓
12	6/09/14	Cliente 12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓	✓	✓
13	19/09/14	Cliente 13	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	1/10/14	Cliente 14	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓	✓	✓	✓
15	3/10/14	Cliente 15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	✓	✓	✓

Nota: Las debilidades encontradas se describen en las páginas 103 y 104.

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

4.3. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN DE EVENTOS

En la tercera prueba de cumplimiento se observará la contratación de Eventos durante los últimos 6 meses de este año. Para esto se observa el número de eventos que el Hotel ha tenido todos los fines de semana, estos llegan a un total de 35 los cuales se considera analizar 15 que representa el 43% del total de la población.

Aserciones: Puntos de control que se probará.

- a** Proporcionar toda la información completa al cliente de los distintos paquetes que el Hotel ofrece.
- b** Mostrar material fotográfico de eventos similares.
- c** Mostrar material video gráfico de eventos similares.
- d** Acordar una fecha para realizar la siguiente cita, en la cual se tratará netamente la negociación y contratación.
- e** Verificar que se cumpla la agenda, y las citas acordadas con el cliente en la fecha solicitada.
- f** Realizar a negociación y contratación.
- g** Solicitar al cliente que cancele el 50% del total del evento para reservar el salón en la fecha prevista.
- h** Realizar el seguimiento de la confirmación de salón.
- i** Confirmar y reservar el salón de eventos.
- j** Verificar que se cancelación del total de la cuenta hasta 48 días antes del evento.

Tabla 9: Prueba de Cumplimiento Servicio al Cliente Eventos

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE EVENTOS AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014													
N.	Fecha de Reserva	Cliente	Evento	Aserciones									
				a	b	C	d	e	f	g	h	i	j
1	1/04/14	Cliente 1	Bautizo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	3/04/14	Cliente 2	Boda	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	8/05/14	Cliente 3	Boda	✓	✓	2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	4/06/14	Cliente 4	Boda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	12/06/14	Cliente 5	Bautizo	✓	✓	✓	✓	3	✓	✓	✓	✓	✓
6	10/07/14	Cliente 6	Bautizo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	23/07/14	Cliente 7	Bodas de oro	✓	✓	✓	4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	31/07/14	Cliente 8	Boda	✓	✓	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	6/08/14	Cliente 9	Boda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	20/08/14	Cliente 10	Boda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	25/08/14	Cliente 11	Quinceaños	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	6/09/14	Cliente 12	Bautizo	✓	✓	✓	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	19/09/14	Cliente 13	Quinceaños	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	1/10/14	Cliente 14	Quinceaños	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	3/10/14	Cliente 15	Quinceaños	✓	✓	✓	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Las debilidades encontradas se describen en la página 105.

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

4.4. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE LIMPIEZA

En la cuarta prueba de cumplimiento se observará las diferentes actividades que se dan dentro del proceso de limpieza de habitaciones del hotel, en este también se puede observar el número de quejas que ha existido por parte de los huéspedes en cuanto a las habitaciones. Para esto se analiza el mes de Septiembre en el cual se han registrado 250 clientes hospedados de los cuales se tomará 20 casos aleatoriamente.

Aserciones: Puntos de control que se probará.

- a** Abastece de material nuevo a las habitaciones de salida.
- b** Repone el material utilizado en las habitaciones ocupadas.
- c** Revisa por segunda vez las habitaciones ocupadas.
- d** Realiza el aseo de las habitaciones rápidamente.
- e** Revisa de manera inmediata las habitaciones cuando se encuentran haciendo el check out.
- f** Entrega los objetos olvidados en las habitaciones.
- g** Reporta las observaciones de mantenimiento que encuentre en las habitaciones.

Tabla 10: Prueba de Cumplimiento Proceso de Limpieza

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE LIMPIEZA DEL HOTEL AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014										
N.	Fecha de Reserva	Cliente	Habitación	Aserciones						
				a	b	c	d	e	f	g
1	1/09/14	Cliente 1	2D	✓	1	✓	✓	✓	✓	✓
2	1/09/14	Cliente 2	1S	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	3/09/14	Cliente 3	3S	✓	✓	✓	✓	2	✓	✓
4	3/09/14	Cliente 4	1D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	3/09/14	Cliente 5	1T	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	4/09/14	Cliente 6	3T	✓	✓	✓	3	✓	✓	✓
7	4/09/14	Cliente 7	1C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	4/09/14	Cliente 8	1D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	4/09/14	Cliente 9	5S	✓	✓	✓	✓	✓	4	✓
10	5/09/14	Cliente 10	3D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	5/09/14	Cliente 11	2T	✓	✓	✓	✓	5	✓	✓
12	6/09/14	Cliente 12	2C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	6/09/14	Cliente 13	1Q	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	9/09/14	Cliente 14	2D	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
15	9/09/14	Cliente 15	1S	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	9/09/14	Cliente 16	3S	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	9/09/14	Cliente 17	1D	✓	✓	8	✓	✓	✓	✓
18	10/09/14	Cliente 18	1T	✓	✓	✓	✓	✓	9	✓
19	10/09/14	Cliente 19	3T	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	11/09/14	Cliente 20	1C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Las debilidades encontradas se describen en las páginas 106 y 107.

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

4.5. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL

En la quinta prueba de cumplimiento se observará de qué manera se maneja las reparaciones o trabajos a realizar que tiene el área de mantenimiento y analizar si se está procediendo de manera correcta. Para esto se observa el número de reparaciones o trabajos que se ha tenido que realizar en el mes de Septiembre. En este caso se registran 50 solicitudes de trabajo en el mes, de las cuales se tomará de manera aleatoria 20 de estas para observarlas.

Aserciones: Puntos de control que se probará.

- a** No existe material necesario para realizar el trabajo.
- b** Requiere el trabajo realizar una compra de material.
- c** Existen las herramientas necesarias para realizar el trabajo.
- d** Existe algún responsable que revise el material utilizado en el trabajo.
- e** El objeto a reparar requiere ser dado de baja.

Tabla 11: Prueba de Cumplimiento Proceso de Mantenimiento

PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014							
			Aserciones				
N.	Fecha de Reserva	Cliente	a	b	c	d	e
1	1/09/14	Cama Hab. 02	1	✓	✓	✓	✓
2	1/09/14	Lámpara Hab. 05	2	3	✓	✓	✓
3	3/09/14	Grifo Hab. 11	✓	✓	✓	✓	✓
4	3/09/14	Lámparas Hab. 13	4	5	✓	✓	✓
5	3/09/14	Ventolera Hab. 20	✓		✓	✓	✓
6	4/09/14	Lavabo Hab.34	✓	✓	✓	✓	✓
7	4/09/14	Inodoro Hab. 25	✓	✓	✓	✓	✓
8	4/09/14	Sifón Hab. 22	✓	✓	✓	✓	✓
9	4/09/14	Cama Hab. 05	✓	✓	✓	✓	✓
10	5/09/14	Ducha Hab. 08	✓	✓	✓	✓	✓
11	5/09/14	Sifón Hab. 10	✓	✓	✓	✓	✓
12	6/09/14	Lavabo Hab. 15	✓	✓	✓	✓	✓
13	6/09/14	Lámpara Recepción	✓	✓	✓	✓	✓
14	9/09/14	Plancha Industrial	✓	✓	✓	6	✓
15	9/09/14	Licuadora	✓	✓	✓	✓	✓
16	9/09/14	Calefón pasillo 1	✓	✓	7	8	✓
17	9/09/14	Focos Salón principal	✓	✓	✓	✓	✓
18	10/09/14	Baldosa baño recepción	✓	✓	✓	✓	✓
19	10/09/14	Inodoro Salón principal	✓	✓	✓	9	✓
20	11/09/14	Pintar fachada posterior	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Las debilidades encontradas se describen en las páginas 108 y 109.

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

4.6. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Con el fin de proporcionar al Hotel la información necesaria para observar las diferentes debilidades y casos que pueden ocurrir en el día a día de los procesos, es que se realizaron estas pruebas de cumplimiento, ya que no solo se logra observar las debilidades sino también las oportunidades de mejora que cada uno de los procesos tiene.

Es por eso que a través de las pruebas de cumplimiento que se planteó realizar en el Hotel, se encontró más debilidades las cuales están descritas en los siguientes cuadros, incluyendo la opinión de la persona encargada de la actividad y la decisión de aplicar o no una sugerencia.

A continuación se observa en los cuadros, el resultado de las pruebas de cada proceso respectivamente:

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE RECEPCIÓN AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014					Cuadro N. 01	
N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
1	Rosa Aguirre	B	No se verificó que la información del cliente sea la correcta por lo tanto se perdió el contacto con este.	El recepcionista olvido verificar el número telefónico del cliente, no presta un buen servicio al momento de contestar una llamada telefónica	SI	Matriz de Debilidades: Deb.01/ pag. #111 Matriz de Debilidades: Deb.02/ pag. # 111
2	Carlos Brito	E	No se acordó una fecha plazo para realizar la reservación.	El recepcionista confió en la palabra del cliente, ya que el comenta que va a devolver la llamada en seguida.	SI	
3	Angélica Santamaría	D	No verificó la información que le proporcionó al cliente.	El recepcionista brindo la información correcta, pero el cliente no la anoto bien.	SI	
4	Edison Sotomayor	H	No revisa a tiempo, el comprobante de depósito enviado por el cliente.	Observó que llego al correo un comprobante con el mismo valor y se confió.	SI	
5	Rosario Janeta	F	No realizó el seguimiento de la confirmación.	El cliente dijo que depositaría en una semana y no lo hizo.	SI	
6	Maribel Córdova	E	No se acordó una fecha plazo para realizar la reservación.	El cliente informó que haría el depósito el mismo día.	SI	

N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
7	Samuel Ordoñez	G	No contacta al cliente para que realice el envío de la confirmación.	Se confía en el acuerdo que tuvieron del plazo a enviar la confirmación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.02/ pag. # 111
8	Ximena Mendoza	I	No registra la confirmación en el sistema y no asigna la habitación.	Asume que la reservación antes de la confirmación se iba a respetar la habitación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.38/ pag. # 121
9	Teresa Falconi	A	No solicita información al cliente.	El recepcionista afirma que el cliente solo preguntaba por curiosidad, no por verdadero interés.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.29/ pag. # 119
10	Homero Vega	C	No solicitó la cancelación del 50% del valor del hospedaje para hacer la confirmación.	El recepcionista dice que no lo hizo porque no era temporada alta y el hotel se encontraba vacío.	NO	
11	Ricardo Guacho	F	No realizó el seguimiento de la confirmación.	El cliente dijo que depositaría de inmediato y no lo hizo.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.02/ pag. # 111
12	Ángel Campos	H	No revisa a tiempo, el comprobante de depósito enviado por el cliente.	El recepcionista dice que no era necesario porque había disponibilidad en el hotel.	NO	

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014					Cuadro N. 02	
N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
13	Andrés Suarez	D	El mesero no ofrece las explicaciones de las promociones al cliente.	El mesero comenta que estaba confundido y no quería ofrecer algo que no hay.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.14/ pag. # 114
14	Bertha Ruiz	G	El mesero no dice en voz alta los pedidos a cocina.	El mesero comenta que tenía muchos pedidos por atender y dejo los pedidos en manos del ayudante de cocina.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.31/ pag. # 119
15	Jennifer Loma	G	El mesero no dice en voz alta los pedidos a cocina.	El mesero comenta que tenía muchos pedidos por atender y dejo los pedidos en manos del ayudante de cocina.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.31/ pag. # 119
16	Edison Sotomayor	D	El mesero no ofrece las explicaciones de las promociones al cliente.	El mesero comenta que estaba confundido y no quería ofrecer algo que no hay.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.14/ pag. # 114

N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
17	Maribel Córdova	G	El mesero no dice en voz alta los pedidos a cocina.	El mesero comenta que tenía muchos pedidos por atender y dejó los pedidos en manos del ayudante de cocina.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.31/ pag. # 119
18	Diego Ruiz	G	El mesero no dice en voz alta los pedidos a cocina.	El mesero comenta que tenía muchos pedidos por atender y dejó los pedidos en manos del ayudante de cocina.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.31/ pag. # 119
19	Samuel Ordoñez	F	El mesero hace esperar al cliente más de 20 min. Para tomar el pedido.	El mesero comenta que el cliente no le solicitaba su presencia.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.24/ pag. # 117
20	Evelyn Villacis	G	El mesero no dice en voz alta los pedidos a cocina.	El mesero comenta que tenía muchos pedidos por atender y dejó los pedidos en manos del ayudante de cocina.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.01/ pag. # 111

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO EN LA CONTRATACIÓN DE EVENTOS AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014					Cuadro N. 03	
N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia ?	REFERENCIA
21	Patricia Almeida	A	No muestra todos los paquetes que el Hotel proporciona para los clientes.	El cliente solicitó desde el inicio conocer específicamente los paquetes que tiene para bodas.	NO	
22	Carlos Saltos	C	No muestra material video gráfico al cliente.	El cliente comenta que no es necesario mostrar el material ya que es un cliente frecuente.	NO	
23	Jennifer Loma	E	No se cumple la cita en la fecha acordada.	El Organizador de Eventos comenta que tuvo que retirarse del trabajo por fuerza mayor.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.08/ pag. # 112
24	Cynthia Gonzales	C	No muestra material video gráfico al cliente.	El Organizador comenta que el cliente no dispone de mucho tiempo.	NO	
25	Miguel Ruiz	D	No se acuerda una cita para realizar la negociación y contratación.	El Organizador comenta que no es necesario porque el mismo día el cliente contrata los servicios.	NO	
26	Gloria Cabezas	D	No se acuerda una cita para realizar la negociación y contratación.	El organizador comenta que tuvo que llamar al cliente para acordar una cita.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.18/ pag. # 115

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE LIMPIEZA AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014					Cuadro N. 04	
N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia ?	REFERENCIA
27	Rosa Aguirre	B	No repone el material utilizado en las habitaciones ocupadas	La camarera comenta que el material no le abasteció para sus habitaciones asignadas.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.41/ pag. # 122
28	Carlos Brito	E	No revisa la habitación de manera inmediata cuando es el check out.	La camarera comenta que está terminando otra habitación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.26/ pag. # 118
29	Angélica Santamaría	D	No realiza en aseo de las habitaciones rápidamente.	La camarera comenta que la habitación se encontraba extremadamente sucia.	NO	
30	Rosario Janeta	F	No entrega los objetos olvidados en las habitaciones.	La camarera comenta que solamente era comida.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.27/ pag. # 118

N.	CLIENTE	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia ?	REFERENCIA
31	Maribel Córdova	E	No revisa la habitación de manera inmediata cuando es el check out.	La camarera comenta que está terminando otra habitación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.26/ pag. # 118
32	Samuel Ordoñez	G	No reporta las observaciones de mantenimiento.	La camarera comenta que no observo el daño.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.35/ pag. # 120
33	Teresa Falconi	A	No abastece de material nuevo en la habitación de salida.	La camarera comenta que no hubo más material en bodega.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.19/ pag. # 116
34	Homero Vega	C	No revisa por segunda vez la habitación que está ocupada.	La camarera comenta que su turno había terminado y por eso no lo hizo.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.34/ pag. # 120
35	Ricardo Guacho	F	No entrega los objetos olvidados en las habitaciones.	La camarera comenta que no existía ningún objeto olvidado en la habitación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.27/ pag. # 118

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO AL 5 DE OCTUBRE DEL 2014					Cuadro N. 05	
N.	BIEN	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
36	Cama Hab. 02	A	No existe material necesario para realizar el trabajo de reparación.	EL jefe de mantenimiento informa que la cama se rompió.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.36/ pag. # 120
37	Lámpara Hab. 05	A/B	No existe material necesario para realizar el trabajo de reparación. Se requiere realizar una compra de material para poder repararlo.	EL jefe de mantenimiento informa que las lámparas se terminaron en la anterior reparación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.36/ pag. # 120
38	Lámparas Hab. 13	A/B	No existe material necesario para realizar el trabajo de reparación. Se requiere realizar una compra de material para poder repararlo.	EL jefe de mantenimiento informa que las lámparas se terminaron en la anterior reparación.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.36/ pag. # 120

N.	BIEN	Aserción	DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN	OPINIÓN DEL AUDITADO	¿Aplicar Sugerencia?	REFERENCIA
39	Plancha Industrial	D	No existe un responsable que revise cuanto material se ocupa en la reparación.	El jefe de mantenimiento informa que reparó el bien, pero no hubo quien revise el trabajo.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.11/ pag. # 113
40	Calefón pasillo 1	C/D	No existen las herramientas para realizar el trabajoy tampoco un responsable que revise cuanto material se ocupa en la reparación.	El jefe de mantenimiento informó que el Hotel no posee una herramienta necesaria para reparar el bien por completo.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.11/ pag. # 113
41	Inodoro Salón principal	D	No existe un responsable que revise cuanto material se ocupa en la reparación.	El jefe de mantenimiento informa que reparó el bien, pero no hubo quien revise el trabajo.	SI	Matriz de Debilidades: Deb.11/ pag. # 113

Fuente: Pruebas de Cumplimiento

Elaborado por: Leslie Narváez

5. MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO –ERM

La siguiente matriz muestra las debilidades que se han encontrado en los procesos principales que el Hotel tiene, analizadas en base a los elementos del COSO-ERM. Además contiene los riesgos e impactos que estas pueden causar.

Objetivo:

Se realiza esta matriz con el fin de establecer de un modo uniforme y consistente los riesgos que estas debilidades pueden provocar en cada uno de los procesos principales del Hotel, y de esta manera proponer sugerencias para la empresa, ayudándola a mejorar su calidad de servicio al cliente.

A continuación se mostrara la matriz de debilidades, en la que se encuentra el detalle unificado de todos los departamentos:

MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO-ERM								Cuadro N. 06
N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
1. ELEMENTO DEL COSO-ERM – AMBIENTE INTERNO DE CONTROL								
1	Recepción	No se atiende de manera eficiente a los clientes que llaman por teléfono.	El cliente se molesta y no realiza la reservación.		✓		Pérdida de reservación.	Realizar una capacitación a los recepcionistas de atención al cliente.
2	Recepción	No realiza el seguimiento del depósito del cliente para confirmar la reservación.	No poner a disposición las habitaciones con reserva tentativa y que no llegue el cliente.		✓		No vender las habitaciones reservadas sin confirmación.	Asignar a una persona la función de llevar el control diario de las confirmaciones de reservación pendientes.
3	Alimentos y Bebidas	Deja esperando hasta 30 minutos a los clientes sin reservación.	El cliente puede marcharse del restaurante.	✓			El cliente no volverá otra vez, ni recomendará el Restaurante.	Hablar con sinceridad con el cliente, si la espera va a ser muy larga.
4	Alimentos y Bebidas	No informa bien a los clientes cuando le preguntan sobre algún plato de la carta.	El cliente puede solicitar un plato que no deseaba y no querer cancelar.	✓			El plato no es cancelado por el empleado tampoco y el gasto es asumido por la empresa.	Brindar capacitación e información necesaria a los meseros.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
5	Alimentos y Bebidas	El pedido se demora más de 30 minutos en ser entregado.	El cliente abandona el Restaurante, dejando el pedido.		✓		Conflicto entre el personal de cocina y meseros.	Asignar las funciones del área para que el servicio sea más eficiente.
6	Alimentos y Bebidas	No entregar el pedido correcto al cliente.	Otro cliente lo puede consumir sin informar al mesero.		✓		Se crea un conflicto con dos clientes.	Asignar las funciones a los meseros para que se mantengan pendientes de sus pedidos.
7	Eventos	No siempre se cobra el total de la cuenta 48 horas antes de iniciar el evento.	El cliente no cancela a tiempo y las cuentas por cobrar se acumulan.	✓			La cuenta se convierte en incobrable.	Crear políticas de cobranza en la realización de eventos.
8	Eventos	Cambia la fecha de la cita acordada con el cliente.	El cliente busca otra empresa.		✓		Se pierde la oportunidad de realizar el evento.	Tener control de las citas agendadas.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
9	Eventos	No disponer de material suficiente para alistar el evento.	Tener que alquilar material para abastecer las necesidades del cliente.		✓		Incurrir en un gasto extra por el alquiler de material.	Controlar el material para eventos una semana antes de la fecha a realizarse.
10	Limpieza	Si el cliente solicita material que falta en su habitación, no le llega a tiempo.	El cliente llama a recepción a quejarse y se molesta.			✓	Emisión de malos comentarios por parte del cliente en cuanto al servicio.	Atender de manera inmediata los pedidos a la habitación que realiza el huésped.
11	Mantenimiento	Algunas reparaciones duran poco tiempo, y el bien se vuelve a dañar.	Dependiendo el área puede retrasar el trabajo de esta.		✓	✓	Existe desperdicio de material y tiempo.	Realizar un control de la vida útil de los bienes y dar de baja los que sean muy obsoletos.

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO-ERM								Cuadro N. 07
N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
2. ELEMENTO DEL COSO-ERM – ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
12	Recepción	No se realiza arqueos de caja para verificar si se maneja de manera correcta el dinero que recibe el recepcionista.	Los fondos se pueden estar desviando.		✓		Pérdida de confiabilidad en los recepcionistas.	Realizar arqueos de caja permanentemente, pero de forma sorpresiva para que el control sea eficiente.
13	Recepción	No realiza el seguimiento correcto de los e-mails que llegan, por eso su respuesta no es eficiente.	El cliente no realiza la reservación en el Hotel y busca otras opciones.		✓		No existe credibilidad en este tipo de comunicación.	Delegar una persona encargada con el fin de revisar los correos electrónicos al final del día, tanto en la bandeja de entrada como en la bandeja de salida para cerciorar una respuesta a tiempo.
14	Alimentos y Bebidas	El mesero no conoce bien cuáles son las promociones que se encuentran en la carta.	Provoca confusión en el cliente que solicita información sobre las promociones.	✓			El cliente no recibe un buen servicio y no se encuentra satisfecho.	Implementar Capacitaciones permanentes en materia de servicio al cliente como control preventivo.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
15	Alimentos y Bebidas	El mesero no está pendiente de la cancelación de las cuentas.	El cliente puede retirarse sin cancelar la cuenta	✓			Asumir el gasto.	Implementar un sistema de comander en el área de A&B, para que esta área sea la encargada de realizar el cobro del consumo del Restaurant y no recepción.
16	Alimentos y Bebidas	No siempre se entrega a tiempo la comanda de servicios a recepción. De los pedidos extras o pequeños que realizan los clientes después del pedido principal.	No cobrar el valor correcto que le corresponde a la cuenta del cliente.	✓			El mesero asume el gasto.	El mesero debe realizar el seguimiento de su cliente, hasta la cancelación total de la cuenta.
17	Eventos	No siempre se terminan los eventos a las 2 am como lo dispone la Ley.	Obtener una multa o incluso clausura del salón de eventos.	✓			El Hotel tiene que asumir el gasto y le afecta el tiempo del cierre en el caso de que exista clausura.	Creación de una clausula en el contrato por servicios, en el que se estipule una fuerte multa para el cliente en caso de exceder el tiempo límite que permite la ley.
18	Eventos	No siempre se acuerda una cita para realizar la negociación y contratación.	El cliente no queda comprometido a pensar en el Hotel como una opción a realizar su evento.	✓			El cliente puede elegir otro lugar y el Hotel perder una venta.	Mantener claro los objetivos de venta que el Hotel tiene y convencer al cliente de que haga uso se los servicios de este.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
19	Limpieza	No existe control para salvaguardar el material que se utiliza para el aseo.	Puede existir pérdida de material de limpieza.	✓			El Hotel tiene que asumir los gastos de esa pérdida.	Asignar un custodio encargado de salvaguardar el inventario para la limpieza del Hotel.
20	Limpieza	A veces se demora más de 30 minutos en una habitación o área.	Retrasar el trabajo asignado y dejarlo pendiente.	✓			No disponer de las habitaciones necesarias para los requerimientos de los huéspedes.	La limpieza de la habitación debe realizarse una vez hecho el check out para evitar estos inconvenientes.
21	Mantenimiento	No existe control en la cantidad de material que se utiliza en cada reparación.	Puede existir pérdida de material de mantenimiento.	✓			El Hotel tiene que asumir los gastos de esa pérdida.	Planificar y controlar los materiales a ocupar en cualquier tipo de trabajo de reparación.

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO-ERM								Cuadro N. 08
N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
3. ELEMENTO DEL COSO-ERM – ACTIVIDADES DE CONTROL								
22	Recepción	No siempre se solicita a camarería que informa el estado de una habitación que esta de salida.	Puede el Cliente olvidar algo dentro de la habitación.		✓		Pérdida de los objetos olvidados y de credibilidad del Hotel.	La concientización en valores y honestidad es un factor clave para evitar esta clase de riesgos, el check out de la habitación debe ser a la par de la cancelación del servicio.
23	Recepción	No siempre deja cerrado la caja fuerte.	Puede existir perdida de dinero de la caja del recepcionista que se encuentre de turno.			✓	Ambiente de desconfianza entre empleados.	El custodio de la caja chica es el único encargado de abrir y cerrar esta. E en caso de perdidas es su entera responsabilidad.
24	Alimentos y Bebidas	A veces hace esperar hasta 30 minutos a las personas antes de tomar el pedido.	El cliente puede cansarse y retirarse.		✓		Perder una venta de restaurante y reputación.	El Capitán de Meseros es el responsable de observar que la atención al cliente sea eficaz.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
25	Eventos	No se sirve todos los platos contratados porque no llegaron los invitados.	El personal de cocina puede tomar esos platos y servirse.	✓			Molestia por parte del cliente y el hotel tiene que devolver el valor no consumido.	En los contratos de servicios, estipular la cláusula de platos contratados, platos cobrados sin ninguna clase de excepción.
26	Limpieza	Camarera no chequea la habitación de salida inmediatamente.	Pueden existir robos de toallas, cafetera, secadora, etc. En fin material de las habitaciones.	✓			Se genera una pérdida después de que el cliente haya abandonado el hotel.	Asignar esta función a una persona, la cual se encargue directamente del control inmediato de la habitación de salida.
27	Limpieza	Ama de Llave no controla que las camareras no tomen los objetos olvidados.	Camarera no se hace cargo de los objetos.		✓		El cliente se molesta y el Hotel pierde la credibilidad.	Implementar un control en el que el Ama de Llaves esté autorizada para revisar las pertenencias de las camareras al terminar su turno.
28	Mantenimiento	No se controla periódicamente los bienes que se han reparado.	Existen daños continuos y por ende reparaciones continuas.	✓			El hotel incurre en mayores gastos.	Realizar un control de la vida útil de los bienes y dar de baja los que sean muy obsoletos.

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO-ERM								Cuadro N. 09
N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
4. ELEMENTO DEL COSO-ERM – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
29	Recepción	No informa bien las tarifas cuando la solicitud es vía e-mail o por teléfono.	Existe confusión por parte del cliente y no se obtiene más respuesta.		✓		Pérdida de oportunidades de reserva.	Capacitación de servicio al cliente considerando, los nuevos canales de venta vía telefónica y electrónicamente.
30	Recepción	La mensajería al resto de áreas no llega de manera oportuna.	No se puede actuar de manera oportuna tampoco.		✓		Pérdida de contratos o servicios.	Evaluar y considerar los canales de comunicación dentro del Hotel, utilización de intranet, carteleras corporativas, etc.
31	Alimentos y Bebidas	El mesero no dice en voz alta todos los pedidos.	No se elabora los platos.			✓	El cliente se molesta y reclama su pedido.	Es obligación de los meseros anunciar todos los pedidos y del Chef revisarlos también.
32	Alimentos y Bebidas	No registra los ingredientes que el cliente no desea que vayan en su plato.	Se puede olvidar de informar a cocina que no se agregue tal ingrediente.		✓		El cliente no se encuentra satisfecho con el pedido.	Para evitar este riesgo, la mejor forma es que el chef solicite el pedido por escrito, cada pedido debe pasar por el Chef.
33	Eventos	No siempre se informa el número de personas confirmadas 48 horas antes del evento.	Elaborar la cantidad incorrecta de platos.		✓		No brinda un correcto servicio al cliente.	Clausula previa al contrato que estipule claramente plazos y fechas.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
34	Limpieza	Antes de terminar el turno no chequea nuevamente las habitaciones ocupadas.	El cliente puede necesitar material que ha utilizado durante el día.		✓		El cliente no se encuentra satisfecho.	Revisar siempre por segunda vez las habitaciones ocupadas, para brindar un servicio más eficaz a las necesidades de los huéspedes.
35	Limpieza	No reportar algún daño observado dentro de la habitación o área asignada.	El daño puede afectar al siguiente huésped que se le asigne tal habitación		✓		Adquirir mala impresión con el nuevo huésped.	Registrar siempre las observaciones encontradas en el Reporte que lleva cada camarera.
36	Mantenimiento	No se reporta de manera oportuna la falta de material.	Puede surgir una reparación de emergencia y no se la puede hacer porque no hay material suficiente.		✓		La reparación del bien se demora y retrasa el resto de actividades.	Asignar un custodio encargado de revisar de manera continua el material que existe en bodega.

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MATRIZ DE DEBILIDADES DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL COSO-ERM								Cuadro N. 10
N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
5. ELEMENTO DEL COSO-ERM – SUPERVISIÓN Y MONITOREO								
37	Recepción	Nadie supervisa la calidad de atención que se le brinda al cliente.	El cliente puede estar mal atendido.	✓			Pérdida de clientes.	Capacitar a todo el personal en el tema de atención al cliente. Designar responsabilidades a los jefes para que mantengan un control continuo de esto.
38	Recepción	No supervisa la confirmación de la reservación.	No asigna una habitación al cliente.	✓			El cliente puede quedar sin habitación a pesar de hacer la confirmación.	Asignar a una persona que realice esta función en específico y se encargue de la asignación de habitaciones.
39	Alimentos y Bebidas	No se supervisa el despacho de los pedidos.	Puede existir demora o confusión en algún pedido		✓		Clientes insatisfechos.	Asignar bien las funciones del área de A&B. Asignar responsables a cada actividad que requiere mayor control.

N.	DPTO	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Nivel de Ocurrencia del Riesgo			DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO	DESCRIPCIÓN DE LA SUGERENCIA
				ALTO	MEDIO	BAJO		
40	Eventos	Durante la semana de preparación para el evento no se revisa que lo estén haciendo, sino hasta las 48 horas antes.	Puede existir algún imprevisto o falta de material en los últimos días de preparación.		✓		Se incurre en gastos innecesarios.	El Organizador de Eventos tiene la entera responsabilidad de revisar el estado del evento y todas las actividades que abarcan la organización de este.
41	Limpieza	No se supervisa de manera oportuna que exista material suficiente para limpiar las áreas.	Se puede requerir de material de emergencia y no se puede cubrir esta requisición por falta de material.			✓	El requerimiento del cliente se demora en ser atendido.	Asignar un custodio encargado de revisar de manera continua el material que existe en bodega.

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

6. MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL

El siguiente Manual de Control Interno muestra paso a paso las actividades que se deben realizar en cada uno de los Procesos Principales del Hotel, relacionadas con los responsables de estas.

Objetivo:

El Manual de Control Interno se realiza con el fin de proporcionar al Hotel una guía para que sus Procesos Principales funcionen de manera más eficiente y efectiva, brindando a través de esto un excelente servicio al cliente, al cual satisfaga sus gustos y necesidades.

A continuación se mostrara el Manual de Control Interno para el Hotel, en la que se encuentra el detalle unificado de todos los departamentos:

A continuación se presenta el Manual de Control Interno para el Hotel:

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			Cuadro N. 11
1. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE HOTEL			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
1	Cliente	-Contacta al Hotel a través de sus teléfonos, e-mail o personalmente.	
		-Solicita al recepcionista que le brinde información sobre tarifas, disponibilidad, etc.	
2	Recepcionista	-Recepta la solicitud del cliente de cualquiera de las tres maneras.	
		-Si es vía telefónica o de manera personal: Saluda cordialmente y brinda la información que el cliente ha solicitado de manera oportuna sobre tarifas, tipo de habitaciones y servicios que el Hotel ofrece.	
3	Recepcionista	-Si es vía e-mail: El recepcionista asignado a esta función, responde las solicitudes de los clientes de manera inmediata y precisa.	
		-Organiza su tiempo para realizar el seguimiento de los e-mails cada dos horas durante su turno correspondiente.	
4	Recepcionista	-Si el cliente acepta las condiciones le pregunta la fecha que necesita las habitaciones y verifica la disponibilidad de estas.	
		-Si no acepta agradece por su visita o contacto.	
5	Recepcionista	-Si existe disponibilidad y el cliente esta presente, muestra las habitaciones que el Hotel ofrece.	
		-Si no está presente explica las políticas de reservación que el Hotel tiene.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
1. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE HOTEL			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
6	Recepcionista	-Si el cliente acepta el tipo de habitación o las políticas y este se encuentran presente, solicita al cliente un documento de identificación para verificar si la información del cliente es real y entrega al cliente el contrato de alojamiento.	Contrato de Alojamiento (R-02). Ver pag. 149
7	Cliente	-Lee la parte del contrato de alojamiento en el que se encuentran registrados los datos de estadía, tipo de habitación, número de personas y formas de pago.	
		-Llena el contrato con sus datos informativos y proporciona una firma de responsabilidad.	
8	Recepcionista	-Si no existe disponibilidad, ofrece otra fecha, y en el caso de que no acepte la fecha o las políticas, en última instancia le recomienda al cliente otro Hotel.	
9	Recepcionista	-Si el cliente acepta las políticas y no se encuentra presenta, solicita la información correspondiente para llenar la Hoja de Reservas.	Reservación (R-01). Ver pag. 148
		-Anota en el registro de reservas y realiza la acomodación provisional en el sistema de reservas.	
		-Verifica la información solicitada por el cliente para poder contactarlo posteriormente.	
10	Recepcionista	-Solicita al cliente la cancelación al menos de la primera noche en el caso de que su tiempo de estadía sea mayor.	
		-Fija con el cliente una fecha máxima de espera para que realice el depósito y poder confirmar la reserva.	
		-Si está presente el cliente realiza el cobro. Si no está presente entrega la información correspondiente para que el cliente realice el depósito de confirmación de reserva.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
1. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE HOTEL			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
11	Recepcionista	-Cobra al cliente. Si es en efectivo hace la factura y cobra.	
		-Si es con tarjeta de crédito hace la factura, solicita la tarjeta, verifica con el documento de identidad y cobra con el datafast.	
12	Recepcionista	-Entrega la factura correspondiente.	
		-Si es en efectivo y existe cambio lo entrega.	
		-Si es con tarjeta entrega además el Voucher y el documento de identificación al cliente.	
13	Cliente	-Realiza el depósito de confirmación de la reserva.	
		-Envía vía fax o e-mail el comprobante de depósito al recepcionista.	
		-Confirma al recepcionista el recibimiento del fax o e-mail.	
14	Recepcionista	-Recibe confirmación de depósito, la imprime y archiva en el registro de reservas junto a la hoja de datos del cliente.	Reservación (R-01). Ver pag. 148
		-Si la fecha fijada para la efectuar la confirmación de la reserva está próxima y el cliente aún no ha enviado la información, lo contacta para recordarle la situación.	
		-Confirma en el sistema la reservación.	
15	Recepcionista	-Si el cliente está presente, entrega la llave y el control correspondiente de la habitación.	
		-Informa horarios de atención del restaurante. Entrega clave de WI-FI. Da la bienvenida al cliente.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
1. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE HOTEL			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
16	Recepcionista	-Registra el pago de la cuenta en el contrato de alojamiento, con el número de factura.	Contrato de Alojamiento (R-02). Ver pag. 149
17	Recepcionista	-Registra el ingreso de dinero en el Reporte de Caja Diario, con el número de factura.	Reporte de Caja (R-04). Ver pag. 151
		-Guarda el dinero en efectivo en la caja fuerte hasta terminar su turno.	
		...-Se asegura de dejar siempre la caja fuerte cerrada para que no exista ninguna pérdida. El dinero receptado en su turno es de su entera responsabilidad.	
18	Recepcionista	-Registra los datos del Cliente (nombre) en el Control de Habitaciones.	Control de Habitaciones (R-03). Ver pag. 150
19	Jefe de Operaciones	.-Antes de terminar el turno de cada recepcionista y de manera frecuente realiza los respectivos Arqueos de Caja sorprendidos, para verificar el cumplimiento de los objetivos del recepcionista.	
20	Jefe de Operaciones	.-De manera frecuente observa la atención que el recepcionista presta a los clientes. Además de solicitar a ellos que realicen sus comentarios sobre el servicio que obtuvieron durante su estadía.	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			Cuadro N. 12
2. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE A&B			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
21	Cliente	Se presenta al Restaurant del Hotel y solicita atención.	
		Si tiene reservación le informa al Capitán de Meseros y este verifica la información.	
22	Capitán de Meseros	Recibe al cliente y saluda cordialmente.	
		Pregunta al cliente si tiene reservación, si es así verifica la información.	
		Si no tiene reservación, verifica disponibilidad y solicita a los meseros que observen el estado de las mesas próximas a desocuparse.	
23	Capitán de Meseros	Si no existe disponibilidad en ese momento, solicita al cliente que espere en el lobby.	
		Si el cliente no acepta esperar, agradece por su visita y recomienda hacer reservación para poder atenderlos una próxima vez.	
		Comenta al cliente que se encuentran llenos y da un tiempo aproximado de espera, para que este decida si desea esperar o no este tiempo.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
2. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE A&B			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
24	Capitán de Meseros	Si existe disponibilidad o el cliente está esperando, procede a asignar una mesa.	
		Asigna las mesas priorizando los turnos.	
25	Mesero	Da la bienvenida a los clientes.	
		Se informa bien del menú del día y las promociones que el Restaurante ofrece.	
		Entrega la carta y explica los menús disponibles.	
		Ofrece las promociones, proporcionando información veraz y suficiente para que el cliente no se confunda.	
26	Cliente	Revisa la carta para hacer su pedido. (aproximadamente diez minutos)	
27	Mesero	Permanece pendiente constantemente en tomar el pedido de las mesas que le corresponden, sin dejar a un lado el espacio necesario que se le debe brindar a este para que decida cuál será su pedido.	Comanda de Servicios (A-01).Ver pag. 152
		Se informa del contenido de los platos a la carta o menús que el restaurante ofrece.	
		Atiende las solicitudes o dudas de los clientes. (Información de algún plato).	
		Toma el pedido anotándolo en la comanda de servicios.	
		Si el cliente tiene algún pedido especial sobre un ingrediente que incluya en su plato y no desee que se lo ponga, el mesero lo anota junto con la comanda de servicios para que el Chef lo tome en cuenta.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
2. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE A&B			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
28	Mesero	Entrega la primera copia de la comanda de servicios al Ayudante de Cocina.	Comanda de Servicios (A-01). Ver pag. 152
		Sirve bebidas a los clientes.	
29	Ayudante de Cocina	Canta el pedido en cocina para que se empiece la preparación de alimentos. Incluyendo las excepciones que el cliente haya solicitado.	
		Prepara el material que el Chef necesita para montar los platos.	
30	Chef	Prepara los platos a la carta según el orden de pedido.	
		Monta los platos de los pedidos.	
31	Ayudante de Cocina	Coloca los pedidos en la barra, en el orden correspondiente.	
		Almacena las Comandas de Servicio.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
2. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE A&B			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
32	Mesero	Verifica que los pedidos se encuentren listos a tiempo.	
		Verifica a quien debe entregar los pedidos antes de sacarlos de la cocina.	
		Saca los pedidos de cocina.	
		Sirve los pedidos a la mesa.	
		Pregunta al cliente si su pedido se encuentra bien y ofrece algo adicional.	
33	Mesero	Si el cliente desea pedir algo más, vuelve a tomar el pedido y a realizar los pasos anteriormente mencionados.	Copia de Comanda de Servicios (A-01). Ver pag. 152
		Si no desea nada más el cliente, entrega de manera inmediata la copia de la Comanda de Servicios a Recepción.	
		Solicita al cliente que cancele su pedido en Recepción	
		Despide y agradece al cliente por su visita.	
		Verifica que la cuenta se cancele en Recepción.	
		Limpia la mesa en la que fue atendido el cliente, para próximos clientes.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
2. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE A&B			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
34	Cliente	Se acerca a Recepción para cancelar su pedido y solicita la cuenta.	
35	Recepcionista	Muestra el detalle de la cuenta al cliente y pregunta su forma de pago.	
		Si es en efectivo, toma el dinero y si existe cambio lo entrega.	
		Si es con tarjeta de crédito solicita al cliente un documento de identificación y la tarjeta.	
		Cobra la cuenta con el datafast y solicita al cliente la firma del Voucher.	
		Entrega al cliente el Voucher copia con su tarjeta y documento de identificación y entrega la factura.	
		Se despide y agradece al cliente por su visita.	
36	Recepcionista	Archiva, registra la factura y guarda el dinero en la caja fuerte.	Reporte de Caja Diaria (R-04). Ver pag. 151
		Al finalizar su turno entrega el reporte de caja con los respectivos documentos cobrados y el dinero recibido.	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			Cuadro N. 13
3. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE EVENTOS			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
37	Cliente	Se presenta en el Hotel y solicita información sobre banquetes.	
38	Organizador de Eventos	Recibe al cliente y saluda cordialmente.	
		Pregunta al cliente la fecha en la que desea realizar el evento.	
		Verifica la disponibilidad, si existe, procede a preguntar qué tipo de evento desea realizar.	
		Para cuantas personas es el evento, y demás información sobre lo que el cliente desea.	
39	Organizador de Eventos	Si no existe disponibilidad en ese momento, ofrece al cliente otras opciones de salones dentro del hotel u otras fechas.	
		Si el cliente no acepta, agradece por su visita.	
		Si el cliente acepta, procede a mostrar las proformas de servicio que ofrece.	
		Si deciden acordar una cita, el organizador la agenda.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
3. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE EVENTOS			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
40	Organizador de Eventos	Explica las proformas de servicios, estas cambian de acuerdo a los paquetes que el cliente escoja.	Proforma de Desayunos, Banquetes, Seminarios (E-01-02-03). Ver pag. 153, 154, 155.
41	Organizador de Eventos	Muestra material fotográfico de los eventos realizados.	
		Muestra videos de los diferentes servicios que ofrece dentro del evento.	
		Entrega proforma al cliente para que la analice.	
42	Cliente	Recibe la proforma de servicio para analizarla.	
		Si le interesa decide contratar el servicio. Esto puede ser el mismo día o acordar una cita.	
43	Organizador de Eventos	Parte de la estrategia de ventas del Organizador de Eventos es acordar siempre una cita con el cliente, en el caso de que se encuentre dudoso de contratar el servicio. Esto creará que el cliente se encuentre comprometido y consecuentemente considere la posibilidad de contratar el servicio.	
		Si deciden acordar una cita, el organizador la agenda.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
3. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE EVENTOS			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
44	Organizador de Eventos	El cliente merece respeto y por lo tanto se debe respetar la fecha y hora de su cita. Si es posible adicionalmente solicitar los datos de contacto del cliente para en los días próximos a la cita hacer una llamada de recordatorio.	
		En la cita ya realizan netamente la negociación y contratación.	
		Informa de las políticas de pago y servicios.	
45	Organizador de Eventos	Solicita al cliente firmar el contrato.	Contrato de Servicios (E-04). Ver pag. 156
		Solicita al cliente la cancelación del 50 % del contrato para reservar en la agenda el evento.	
		Solicita al cliente cancelar el saldo de la totalidad del evento 48 horas antes del evento.	
		Acuerda con el cliente una fecha límite en que este cancelará el total de la cuenta, ya que este es el único respaldo que le permitirá al Hotel seguir continuando con las actividades de organización.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
3. PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE EVENTOS			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
46	Organizador de Eventos	Ya que el cliente haya cancelado el 50% del evento y una semana antes de este, el organizador envía las órdenes de servicio a los departamentos que corresponde.	
		Controla que exista el material suficiente para todos los eventos confirmados de cada semana. Además de observar si se esté alistando el material solicitado.	
		Controla que la puesta a punto del evento empiece 48 horas antes de la fecha a realizarse.	
47	Organizador de Eventos	Una vez que haya empezado el evento, se encarga de observar que todo esté bajo control mientras dura, que los clientes disfruten de su evento y se encuentren satisfechos.	
		Controlar que el evento se termine a la hora tope que dispone la Ley (02H00 am). Caso contrario tomar las medidas respectivas para finalizar el evento.	
48	Organizador de Eventos	Si no asistieron todos los invitados, se debe comentar con el cliente y acordar la entrega de los platos sobrantes.	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			Cuadro N. 14
4. PROCESO DE LIMPIEZA			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
49	Recepcionista	Imprime el Reporte de Habitaciones y Áreas Sociales y le entrega a la ama de llaves.	-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159 -Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag.160
50	Ama de Llave	Chequea el estado de las habitaciones, es decir si se encuentran de salida, aun se quedan en el hotel o a su vez se requiere de una limpieza inmediata a la espera de algún grupo.	
		Chequea el estado de las áreas sociales, pregunta al recepcionista si existe alguna novedad de la noche anterior.	
		Chequea que exista el material de limpieza suficiente. Esta revisión debe realizarla semanalmente.	
51	Ama de Llave	Distribuye las habitaciones y áreas sociales que hay que limpiar a las camareras de turno.	
		Informa a las camareras de reclamos y novedades que el recepcionista reporta.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
4. PROCESO DE LIMPIEZA			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
52	Camarera	Alistan el material que requieren para las habitaciones o áreas sociales que han sido asignadas.	
		Si se le asigno habitaciones, entonces chequea el estado de estas.	
		Si es una habitación de salida, abastece de material completamente nuevo para cada habitación.	
		Si es habitación ocupada repone el material utilizado por el huésped.	
		Abastece de manera inmediata de material de limpieza en cualquier momento que el cliente lo solicita.	
53	Camarera	Limpia las habitaciones o áreas sociales asignadas.	-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159
		Se debe priorizar realizar el aseo de las habitaciones que están de salida. Así se proporcionará a recepción de manera más rápida habitaciones disponibles.	-Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
4. PROCESO DE LIMPIEZA			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
54	Camarera	Si el recepcionista le solicita que revise el estado de una habitación que está por salir, debe realizarlo de manera inmediata para evitar pérdidas de objetos y reportar en seguida a recepción antes de que el huésped abandone el Hotel.	
55	Camarera	Cada vez que termina de limpiar una habitación o área social, registran en los reportes respectivos.	
56	Camarera	Antes de finalizar su turno revisa una vez más las habitaciones asignadas, con el fin de satisfacer alguna necesidad que se le haya presentado al huésped durante el día.	
57	Ama de Llave	Revisa el estado de las habitaciones y áreas sociales después de ser arregladas.	-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159 -Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160
		Revisar si existen objetos olvidados en las habitaciones.	
		Está autorizada para revisar las pertenencias de las camareras al terminar su turno, como tema de control para evitar robos.	
		Registra en el reporte de habitaciones las novedades encontradas.	
		Entrega semanalmente un reporte del material de limpieza al Jefe de Operaciones para que este lo verifique.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
4. PROCESO DE LIMPIEZA			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
58	Ama de Llave	Entrega el reporte de habitaciones al recepcionista de turno, para que actualice los datos de disponibilidad de habitaciones.	-Reporte de Habitaciones (L-01). Ver pag. 159 -Control de Áreas Sociales (L-02). Ver pag. 160
59	Recepcionista	Si existe alguna novedad en cuento a mantenimiento que conste en el reporte, informa de manera inmediata a esta área para que realicen la reparación.	
		Recibe el reporte de habitaciones y actualiza la información de disponibilidad.	
		Además sirve para realizar la respectiva acomodación de las reservas pendientes y huéspedes que se encuentren hospedados.	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			Cuadro N. 15
5. PROCESO DE MANTENIMIENTO			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
60	Todas las Áreas	Informan al Jefe de mantenimiento las observaciones que tienen en cuanto a la reparación de algún bien de la empresa.	
61	Jefe de Mantenimiento	Atiende la solicitud de reparación del área que lo requiera.	
		Revisa el área y el material que se necesita para la reparación de esta.	
		Revisa si dispone del material que se requiere para la reparación del área.	
		Realiza una revisión mensual del material que constantemente se requiere para su área e informa al Jefe de Operaciones para que este se encargue del abastecimiento de la bodega.	
62	Jefe de Mantenimiento	Si no se dispone del material, solicita la aprobación de la compra al Jefe de Operaciones.	
63	Asistente de Mantenimiento	Solicita el dinero a contabilidad para la compra del material.	
		Firma un recibo como parte de responsabilidad por el dinero solicitado.	

MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS PRINCIPALES DEL HOTEL			
5. PROCESO DE MANTENIMIENTO			
N.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES PROPUESTAS	FORMATOS
64	Asistente de Mantenimiento	Realiza la compra del material.	
		Solicita una factura para respaldar la compra.	
		Entrega la factura a Contabilidad.	
65	Jefe y Asistente de Mantenimiento	Realizan la reparación del área afectada	
		Realizan pruebas para observar si se encuentra en buen estado el bien reparado.	
66	Jefe de Mantenimiento	Informa al Jefe de Operaciones que la reparación está hecha para que la revise.	
67	Jefe de Operaciones	Revisa que el material que se solicitó comprar se esté utilizando en la reparación y no se desperdicie.	
		Revisa que el bien o área reparada se encuentre en buen estado y funcionando correctamente.	
		Revisa de manera periódica el estado de los bienes que el Hotel posee, con el fin de verificar la vida útil de este y decidir si hay que darle de baja o continuar utilizándolo.	

Fuente: Levantamiento de Procesos

Elaborado por: Leslie Narváez

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

El sector hotelero en la ciudad de Riobamba ha ido incrementando su mercado en los últimos años, esta es la razón por la cual día a día todas las empresas que brindan este tipo de servicios se encuentran motivadas y con la necesidad de mejorar la calidad de estos.

El Objetivo General del Plan de Titulación es: **“Diseñar un Sistema de Control Interno para el Hotel, que le permitirá tener un mayor nivel de aprovechamiento de los recursos que posee, evitando sobretodo el desperdicio de estos. Y que contribuya a la mejora de los servicios a sus clientes, incidiendo en el crecimiento de la rentabilidad del Hotel.”**

Se cumple el objetivo general ya que este estudio se realiza por dos factores importantes, los cuales conllevan al Hotel a tomar medidas de control y mejoramiento. El primer factor es la presión a causa de la competencia y el segundo las exigencias de los clientes, ya que a medida de que los competidores van mejorando la calidad de sus servicios, los clientes desarrollan nuevas necesidades. Estas dos grandes razones han llevado al Hotel a buscar una nueva forma de desarrollar su negocio, pero esto requiere de un gran esfuerzo, ya que para que el Hotel mejore el rendimiento de sus servicios, debe haber realizado un análisis

externo, seguido de un análisis interno y la observación de la situación actual de la empresa, encontrando debilidades y fortalezas dentro de sus procesos.

A continuación se muestra los objetivos específicos del Plan de Titulación, de los cuales se puede sacar las siguientes conclusiones:

- **Observar y analizar la manera en que se desarrollan las operaciones dentro del Hotel.**

Este objetivo se cumple realizando un Levantamiento de Procesos, el cual permitió observar de manera detallada el funcionamiento que el Hotel tiene.

- **Determinar cuáles son las áreas de servicio que el Hotel posee, y cuáles son las de mayor importancia.**

Este objetivo se cumple al solicitar información al Hotel de su Organigrama, el cual permitió observar las áreas con las que cuenta y basados en el concepto de cadena de valor se dividió los procesos principales y los de apoyo, para centrar este estudio en aquellos que generan mayor valor agregado al servicio al cliente.

- **Observar que tipos de controles utiliza la empresa para verificar el cumplimiento de sus procesos y analizar si estos son adecuados y generan respuestas eficientes.**

A través del Levantamiento y las Pruebas de Cumplimiento se pudo observar que no existían controles adecuados en algunos procesos, ya que no existe una correcta asignación de funciones y muchas veces la misma persona actúa de juez y parte.

- **Realizar un estudio de las políticas con las que la empresa cuenta para verificar si son las adecuadas, y en el caso de no serlas rediseñarlas.**

Al realizar el estudio se observó que el Hotel si cuenta con un Manual de Políticas, las cuales no son conocidas en su totalidad por los empleados y esta es una de las debilidades que se pudo encontrar y en la cual debe existir una capacitación total al personal de la empresa.

- **Observar los formatos o papeles de trabajo con los que la empresa opera, para determinar si estos son realmente necesarios o a su vez si le hace falta diseñarlos.**

A través del Levantamiento de Procesos se conoció los formatos que el Hotel utiliza en cada proceso, observando que en el Proceso de Mantenimiento no se utiliza ningún formato por escrito, lo cual se convierte en una debilidad ya que no existe manera de controlar los reportes o reparaciones que se han realizado.

- **Conocer si el personal de trabajo tiene conocimiento de cuáles son sus funciones dentro de la empresa y evaluar si se encuentran capacitados para realizarlas.**

A través de entrevistas directas con el personal se observó que principalmente los empleados nuevos no tienen una correcta capacitación en cuanto a las funciones que le

corresponde a cada uno, es por eso que en las recomendaciones se nombra las sugerencias respectivas para esta debilidad.

El mejoramiento de los procesos no solo radica en eliminar actividades sin valor sino en la inclusión de actividades que estaban de lado en el procedimiento. De convertir sus debilidades en fortalezas y de llevar un mayor control a ciertas actividades que se creía podían controlarse por sí solas.

7.2. RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación direccionada al control interno, como una medida eficiente de las operaciones de negocio del Hotel, se obtuvieron las siguientes recomendaciones que permitirán en un futuro una coordinación y supervisión oportuna para mejorar el desarrollo empresarial y su posición frente al mercado ofreciendo servicios de calidad en base a un monitoreo continuo, integrando objetivos estratégicos con miras a un crecimiento económico. Por lo tanto es indispensable tomar en cuenta las mejoras que se proporcionan en este trabajo de investigación y su aplicabilidad inmediata en los procesos importantes del negocio.

Se recomienda, monitorear periódicamente su estructura de control interno para verificar si los procedimientos implementados cumplen con los requerimientos principales de cada proceso, o a su vez, identificar errores que permitan obtener soluciones para su correcto funcionamiento.

Se recomienda, realizar un análisis de la estructura organizacional con el fin de buscar nuevas oportunidades de negocio que satisfagan las necesidades actuales del mercado objetivo , considerando la creación de nuevas áreas que integren nuevas líneas de negocio desarrollando así la capacidad de inversión que aumente la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda, realizar un análisis financiero a largo plazo enfocado a mejorar la calidad de los servicios en relación al mejoramiento de la infraestructura, principal factor de las operaciones del negocio, con el fin de estar a la vanguardia en la tecnología actual y lograr competitividad en el mercado actual.

Se recomienda, establecer un área competente para monitorear el fiel cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos al inicio de año, con el fin de reducir riesgos significativos que ocasionen pérdidas económicas en la empresa.

Para mejorar todos los procesos en general se recomienda realizar una capacitación al personal sobre un buen trato y correcta atención al cliente, sobre las funciones que le corresponde a cada empleado y sobre las políticas con las que el Hotel se maneja.

En el Proceso de Servicio al Cliente Hotel se recomienda elaborar una base de datos de clientes que los visiten para determinar la frecuencia y gustos de cada cliente, así tener previsto los requerimientos de estos.

En el Proceso de Servicio al Cliente A&B se recomienda mantener un control en las reservaciones lo cual permitirá agilizar la asignación de las mesas a los clientes, además de implementar un Sistema de Comander el cual servirá para que esta área sea la encargada del cobro del consumo de restaurante, dejando de esta manera mayor espacio al área de recepción para que se ocupe de sus funciones netamente.

En el Proceso de Servicio al Cliente Eventos se recomienda realizar una revisión de las políticas de contratación de eventos, para que el organizador de eventos pueda comunicar de manera clara y precisa a los clientes y deje de existir malos entendidos entre ellos, además de hacer respetar estas políticas con todos los clientes sin excepciones.

En los Procesos de Limpieza y Mantenimiento la principal recomendación es que se implemente un control en el uso del material, para de esta manera evitar faltantes o desperdicio y que el cumplimiento de sus funciones sea más eficiente. Y finalmente en el Proceso de Mantenimiento diseñar formatos que le permitan tener un mayor control de lo que se realiza en esta área.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Arens, A. (2007). *Manual de Control Interno*.
2. Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*. Colombia: Mc. Graw-Hill.
3. Mantilla. (2003). *Manual de Control Interno*.
4. Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*.
5. Ruseñas, O. R. (1992). *Manual de Control Interno*. Buenos aires: Macchi Grupo Editor S.A.
6. Silva, W. (2013). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Quito, Ecuador.
7. Suarez. (2013). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Ecuador.
8. Whittington, k. P. (2005). *Principios de Auditoría* (14 ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Entrevistas

1. HOTEL, (5 de Septiembre de 2014). (L.Narváez, Entrevistador)

Internet


2. Cordoba, C. (10 de Abril de 2008). *Gerencia de Procesos. Estrategia para el logro de resultados*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de Gerencia de Procesos: <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos>

3. Ecuador, A. N. (2008). *Cancilleria*. Recuperado el 19 de Abril de 2014, de http://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/constitucion_2008.pdf
4. El Mercurio. (28 de Abril de 2013). Siniestralidad laboral es alta en el Ecuador. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 19 de Abril de 2014
5. FUNDIBEQ. ORG. (2010). *Diagramas de Flujo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
6. Gómez, G. (Diciembre de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
7. Porter, M. (Mayo 2009). *Ventaja Competitiva*: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

ANEXOS

Formatos delos Procesos Principales del Hotel

1. RESERVACIÓN (R-01)

HOTEL “		”	
Tiempo de Estadía _____		Cuarto _____	
<input type="checkbox"/>	Simple	Precio \$ _____	
<input type="checkbox"/>	Doble		
<input type="checkbox"/>	Suit	<input type="checkbox"/> Triple	
<input type="checkbox"/>	Otros		
_____		Fecha de llegada _____	<input type="checkbox"/>
		Hora de llegada _____	<input type="checkbox"/>
Nombre _____			
Teléfono _____			
Ciudad _____			
Fecha Recibida:		Recibida por:	Depósito \$ _____

2. CONTRATO DE ALOJAMIENTO (R-02)

 <div style="display: inline-block; text-align: center;"> HOTEL “ ” Dirección: Argentinos s/n. y Carlos Zambrano • Telf.: (03) 2960 981 / 2960 982 / 2960 983 RIOBAMBA - ECUADOR E-mail: galpon@andinanet.net • www.hotelgalpon.com CONTRATO DE ALOJAMIENTO Nº 012398 (Registro) </div>																																																	
<p style="text-align: center;">Para uso exclusivo del hotel for Hotel use only</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Habit.</td> <td style="width: 40%;">Ocupantes Adultos niños</td> <td style="width: 40%;">Tarifa</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">DATOS DE ESTANCIA</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fecha de llegada</td> <td>Fecha de salida</td> </tr> <tr> <td>Da</td><td>Me</td><td>Da</td> </tr> <tr> <td>Me</td><td>Año</td><td>Me</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td>Año</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">FORMA DE PAGO</td> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Efectivo </td> <td> <input type="checkbox"/> Cheque </td> <td> <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  </td> </tr> <tr> <td colspan="2">Factura #</td> <td>Empresa</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 50px; vertical-align: top;">Observaciones:</td> </tr> </table>	Habit.	Ocupantes Adultos niños	Tarifa	DATOS DE ESTANCIA			Fecha de llegada		Fecha de salida	Da	Me	Da	Me	Año	Me			Año	FORMA DE PAGO			<input type="checkbox"/> Efectivo	<input type="checkbox"/> Cheque	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> 	Factura #		Empresa	Observaciones:			<p style="text-align: center;">Para uso exclusivo del huésped Guest registration information</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Apellidos y Nombres - last name and first name</td> </tr> <tr> <td style="width: 30%;">Nacionalidad</td> <td>Identificación - identification Número - Number</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ocupación - Occupation</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Dirección permanente - permanent address</td> </tr> <tr> <td>Dirección - Address</td> <td>Ciudad - City</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Tel.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">E-mail</td> </tr> <tr> <td>Estado - State</td> <td>País - Country</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 40px;"></td> </tr> </table>	Apellidos y Nombres - last name and first name		Nacionalidad	Identificación - identification Número - Number	Ocupación - Occupation		Dirección permanente - permanent address		Dirección - Address	Ciudad - City	Tel.		E-mail		Estado - State	País - Country		
Habit.	Ocupantes Adultos niños	Tarifa																																															
DATOS DE ESTANCIA																																																	
Fecha de llegada		Fecha de salida																																															
Da	Me	Da																																															
Me	Año	Me																																															
		Año																																															
FORMA DE PAGO																																																	
<input type="checkbox"/> Efectivo	<input type="checkbox"/> Cheque	<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/> 																																															
Factura #		Empresa																																															
Observaciones:																																																	
Apellidos y Nombres - last name and first name																																																	
Nacionalidad	Identificación - identification Número - Number																																																
Ocupación - Occupation																																																	
Dirección permanente - permanent address																																																	
Dirección - Address	Ciudad - City																																																
Tel.																																																	
E-mail																																																	
Estado - State	País - Country																																																

Firma del huésped - Guest Signature

3. CONTROL DE HABITACIONES (R-03)

CONTROL DE HABITACIONES						
07/10/2014						
NºHab	Tel	TV	TIP	PAX	NOMBRE DEL HUESPED	C/R
1	0	P	MS			
2	0	P	MS			
3	0	P	MS			
4	0	P	MS			
5	0	P	MS			
6	0	SY	T			
7	0	SY	T			
8	0	P	MS			
9	0	P	MS			
10	0	P	T			
11	0	P	T			
12	0	P	T			
13	0	P	MS			
14	0	P	SUIT			
15	0	P	SUIT			
16	0	P	MS			
17	0	P	MS			
18	0	P	MS			
19	0	P	MS			
20	0	P	MS			
21	0	P	MS			
22	0	SM	MS			
23	0	SM	T			
24	0	SM	MS			
25	0	SM	MS			
26	0	SM	T			
27	0	SY	T			
28	0	SM	MS			
29	0	SM	MS			
30	0	SY	SEXT			
31	0	SM	MS			
32	0	LG	MS			
33	0	SA/SY	SEXT			
34	0	SM	T			

NOMENCLATURA			
LEVISORES (T)	HABITACIONES	OBSERVACIONES	
P=PRIMA	MS	Matrimonial Y Senc	
SM=SAMSUNG	T	Triple	
SY=SONY	Sext	Sextuple	
SA=SANYO			

4. REPORTE DE CAJA DIARIO (R-04)

368,00	8,00	198,44	470,85	56,50	47,09	574,44	368,44	0,00	136,00	70,00
--------	------	--------	--------	-------	-------	--------	--------	------	--------	-------

RECEPCIONISTA	HERNANDO
TURNO:	DOBLE
FECHA:	30/10/2014

5. COMANDA DE SERVICIOS (A-01)

HOTEL “

COMANDA DE

SERVICIOS

Nº 039499



MESA	HAB.	ATIENDE	FECHA

Cant.	DESCRIPCION

6. PROFORMA DE DESAYUNOS CORPORATIVOS (E-01)

HOTEL INTERNACIONAL

Riobamba, domingo 5 de enero de 2014

Estimados Srs.

Junto a la presente se servirán encontrar nuestras tarifas para **DESAYUNOS DE TRABAJO** para el año 2014, las mismas que podrán variar en caso de cambios en la economía de nuestro país, de ser ese el caso se comunicará oportunamente:

2014	COSTO
Desayuno Continental Café en leche o agua, pan (blanco, integral o semi-integral), mantequilla, mermelada, jugo	3,5
Desayuno Americano Café en leche o agua, pan (blanco, integral o semi-integral), mantequilla, mermelada, jugo, porción de huevos.	4,5
Desayuno Especial Café en leche o agua, pan (blanco, integral o semi-integral), mantequilla, mermelada, jugo, porción de huevos, porción de frutas, yogurt, granola, queso, jamón.	5,5
INCLUIMOS IMPUESTOS, AMPLIFICACION, DATA SHOW, PANTALLA, LAPTOP, PIZARRA LIQUIDA	

Contamos con:
 34 Habitaciones, todas alfombradas, tv color 21" sistema de Tvcable, teléfono, baño privado con agua caliente las 24 horas.
 Tenemos una capacidad máxima de 120 personas en habitaciones compartidas.
 Restaurante "Passa Bocca".
 Cafetería.
 3 CPU con Internet (gratis).
 Internet Wi-Fi (inalámbrico) en todas nuestras instalaciones.
 Sala de Juegos.
 Bar "Pecado Original" (Original como su nombre).
 Furgoneta de turismo.
 Amplio garaje para buses y vehículos particulares.

En espera de poder compartir con Ud. la nueva experiencia en servicio que ofrece Hotel El Galpón.

Atentamente:

GERENTE GENERAL

7. PROFORMA DE SEMINARIOS (E-02)

HOTEL INTERNACIONAL

Riobamba, martes, 8 de julio de 2014

Estimados Srs.

Junto a la presente se servirán encontrar nuestras tarifas para **SEMINARIOS** para el año 2014, las mismas que podrán variar en caso de cambios en la economía de nuestro país, de ser ese el caso se comunicará oportunamente:

SERVICIO	COSTO
DESAYUNO CONTINENTAL	2,00
DESAYUNO AMERICANO (INCLUIDO PARA ALOJADOS)	2,50
COFFEE BREAK	2,50
ALMUERZO O CENA MENU	5,50
AGUA PURIFICADA PERSONAL BT 500 CC	0,50
HOSPEDAJE INDIVIDUAL	25,00
HOSPEDAJE COMPARTIDO (COSTO POR PERSONA)	16,00
SERVICIOS AGREGADOS	
DATA SHOW	Sin Costo
LAPTOP	Sin Costo
AMPLIFICACION	Sin Costo
SALON (COSTO POR PERSONA)	Sin Costo
ESTACION DE BEBIDAS F/C (COSTO POR PERSONA)	Sin Costo
INTERNET WI-FI	Sin Costo
INCREMENTAR 22% DE IMPUESTOS	

Contamos con:

34 Habitaciones, todas alfombradas, tv color 21" sistema de Tvcable, teléfono, baño privado con agua caliente las 24 horas.

Tenemos una capacidad máxima de 120 personas en habitaciones compartidas.

Restaurante "Passa Bocca".

Cafetería.

3 CPU con Internet (gratuito).

Internet WI-FI (Inalámbrico) en todas nuestras instalaciones.

Sala de Juegos.

Amplio garaje para buses y vehículos particulares.

En espera de poder compartir con Ud. la nueva experiencia en servicio que ofrece Hotel El Galpón.

Atentamente:

GERENTE GENERAL

8. PROFORMA DE BANQUETES (E-03)

Presupuesto para Banquetes			
Cliente:	Sr. Ramiro del Salto		
Teléfono:	950999389	Fecha Pro forma:	07/10/2014
Tipo de evento:	Matrimonio	Fecha / hora Evento:	15/01/2010
Personas Solicitadas:	200	Salón:	Real
Por medio de la presente ponemos a su consideración el presupuesto solicitado:			
Opciones (tipo A)			
Principal con un tipo de carne más 3 guarniciones \$ 8,41			
Principal con un tipo de carne más 3 guarniciones y postre \$ 9,41			
Entrada, principal con un tipo de carne más 3 guarniciones y postre \$ 10,41			
CARNE EXTRA \$1.50			
ENTRADAS	CARNES	GUARNICIONES	POSTRES
Cóctel de Aguacate	Filet Mignon de pollo o res	Arroz Risi e Bisi	Crêpes de Ensueño
Cóctel de Palmito	Cordon Blue de pollo o res	Arroz con Champiñones	Tulipán con Helado
Crepes de Verduras y Jamón	Steak a la Pimienta.	Arroz con Tocineta	Piña Flambeada
Cornetos de Jamón con Piña	Chateaubriand Rossini	Arroz al Curry	Mousse (varios sabores)
Calamares al Ajillo	Almendras	Arroz con Verduras	Frutillas con Crema
Calamares Empanados	Pechugas de Pollo al Coñac	Queso	sabores)
	Chuleta a la Hawaiana	Rollito de vainita con Tocino	Cassatta Galpón
	Medallón de Cerdo en	Ensalada Waldorf	
		Ensalada de Verduras	
		Papa Croqueta	
		Papa Gratinada	
		Papa Pera	
		Papa al Horno	
En todas las opciones, el plato principal incluyen 3 guarniciones: ensalada, papa y arroz.			
Opciones (tipo B)			
Principal con un tipo de carne más 3 guarniciones \$ 6,91			
Principal con un tipo de carne más 3 guarniciones y postre \$ 7,91			
Entrada, principal con un tipo de carne más 3 guarniciones y postre \$ 8,91			
CARNE EXTRA \$1.00			
ENTRADAS	CARNES	GUARNICIONES	POSTRES
Huevos Rellenos	Lomo Relleno Festival	Arroz Blanco	Babarua de Frutas
Tomates a la Reina	Roast Beef al Vino	Arroz al Perejil	Helado
Croquetas de Atún	Pollo Florentina (relleno)	Arroz Verde	
Enrollado de Papa	Pollo al Vino	Ensalada Rusa	
		Ensalada Fresca	
		Papa a la Francesa	
		Papa Salteada al Perejil	
En todas las opciones, el plato principal incluyen 3 guarniciones: ensalada, papa y arroz.			
Se incluye			
	Saloneros	Disco Movil	
	Descorche	Guardia	
No se incluye			
	Decoraciones	Licores y Bebidas	
	Bocaditos	Pastel	
Contamos con:			
34 habitaciones todas alfombradas, tv color 21" con Tvcable, teléfono, baño privado con agua caliente las 24 horas.			
Restaurante "Passa Bocca".			
Cafetería.			
Internet WI-FI en todas nuestras instalaciones (gratuito).			
Sala de Juegos.			
Blues Bar (karaoke los fines de semana).			
Bar "Pecado Original" (Original como su nombre).			
Furgoneta de turismo.			
Amplio garaje para buses y vehículos particulares (gratuito).			

9. CONTRATO DE SERVICIOS (E-04)

Contrato de servicios

Cliente:	Sr. Cristian Herrera.		
Teléfono:		Fecha contrato:	23/06/14
Tipo de evento:	Almuerzo	Fecha y hora Evento:	25/06/14
Personas Contratadas:	150	Salón:	Real

SERVICIO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Menu	150	17,50	2.625,00
		Suma	2.625,00
		iva 12%	315,00
		Total a pagar	2.940,00

NOTA. Nuestras tarifas no incluyen impuestos

[MENU](#)

Fuente: Lomo de cerdo en salsa de brandy e higos, cordon blue de pollo, arroz verde con almendras, ensalada waldorf, papa gratinada.

Postre: Crepes de ensueño con helado

1 vaso de gaseosa o agua mineral

- El local estará montado con mesa vestida con mantel blanco y cubremantel tomate, silla con cubresilla y lazo blanco. Servilleta blanca de tela. Centros de mesa (arreglos florales)
- El pago del saldo restante se definirán 48 horas antes del evento.
- En caso de que llegrán menos personas de las pactadas se cobrará por la cantidad contratada y lo restante quedará a consideración de los contratantes.
- La utilización de los servicios será desde las 11:00h hasta las 15:00h
- El costo de menaje por hora extra es de \$ 60,00 y de salonerio hora extra \$ 8,00 c/u.
- El banquete se servirá a las 13:00H
- Las bebidas a traer es champagne para el brindis.
- El contratante de forma personal a nombre de la empresa o institución que representa se hace responsable del pago del 100 % del valor facturado sobre el número de personas atendidas o acordadas con anterioridad.

Firman en la ciudad de Riobamba el día jueves, 30 de octubre de 2014 original y copia del mismo tenor para cumplimiento de lo anteriormente estipulado.

Sr. Cristian Herrera.

Sra. Rosario Janeta

PRINCIPAL: Argentinos y Carlos Zambrano 2960983 / SUCURSAL: España y Olmedo 2940058
Riobamba - Ecuador - Sudamérica

10. ORDEN DE SERVICIO PARA EVENTOS (E-05)

ÓRDEN DE SERVICIO PARA EVENTOS

CLIENTE: UNIDAD EDUCATIVA SANTO TOMAS APOSTOL
RIOBAMBA
HORA: 13H00
FECHA: 8/07/2014
PAX: 150
SALÓN: REAL

MENU
CORDON BLEU
FILET MIGNON
PAPA CROQUETA
ARROZ AMARRILLO CON VERDURAS
ENSALADA WALLDORF
MOUSSE DE MARACUYA

MARIA AUSAY COCINA	SERVICIO	RECEPCIÓN
-----------------------	----------	-----------

11. REQUERIMIENTO PARA EVENTOS (R-06)

REQUERIMIENTOS PARA EVENTOS		
EVENTO:		
FECHA:		
VAJILLA Y CRISTALERIA		
DESCRIPCION	INGRESO	EGRESO
TENEDOR EC		
TENEDOR DE POSTRE		
CUCHILLO EC		
CUCHILLO DE POSTRE		
CUCHARITA		
CUCHARA SOPERA		
PALETA/CUCHILLO TORTA		
PLATO FUERTE		
PLATO HONDO		
PLATO POSTRE		
PLATO BASE		
BANDEJA OVALADA		
CONSOMERAS		
TAZA DE CAFÉ		
AJICEROS		
SALEROS		
PLATO DE CAFÉ		
COPA CHAMPAGNE FRAN		
COPA DE HELADO		
VASO LARGO		
COPA AGUA		
COPA VINO		
JARRAS		
HIELERAS		
PINZAS		
CHAROLES		
VASO WISKY		
VASO AGUA		
CENICEROS		
MANTELERIA		
DESCRIPCION	CANTIDAD	COLOR
MANTELES		
SERVILLETAS		
FALDODES		
LAZOS		
CUBRE MESA		
CUBRESILLA		
Responsables	nombre/firma	
Entrega:		
Recibe:		

12. REPORTE DE HABITACIONES (L-01)

REPORTE DE HABITACIONES				
07/10/2014				
NºHab	Tel	TV	TIPO	PAX
1	0	P	MS	
2	0	P	MS	
3	0	P	MS	
4	0	P	MS	
5	0	P	MS	
6	0	SY	T	
7	0	SY	T	
8	0	SM	MS	
9	0	SM	MS	
10	0	SM	T	
11	0	P	T	
12	0	P	T	
13	0	P	MS	
14	0	P	SUIT	
15	0	P	SUIT	
16	0	P	MS	
17	0	P	MS	
18	0	P	MS	
19	0	P	MS	
20	0	P	MS	
21	0	P	MS	
22	0	SM	MS	
23	0	SM	T	
24	0	SM	MS	
25	0	SM	MS	
26	0	LG	T	
27	0	P	T	
28	0	SY	MS	
29	0	SY	T	
30	0	SM	SEXT	
31	0	SYG	MS	
32	0	SY	MS	
33	0	SA/S	SEXT	
34	0	SY	T	

13. CONTROL DE LIMPIEZA DE ÁREAS SOCIALES (L-02)

CONTROL DE LIMPIEZA DE ÁREAS SOCIALES

[illegible]